

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE
ANTIOQUIA

Luz Jessely Ferrer Salcedo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2017

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE
ANTIOQUIA

Luz Jessely Ferrer Salcedo¹

Trabajo de grado para optar el título de
Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesora: Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2017

¹ luzjessely@gmail.com

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 29 de septiembre de 2017

AGRADECIMIENTOS

De manera especial a:

La directora del trabajo de grado, profesora Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc.
Universidad EAFIT
Medellín

La Universidad EAFIT por disponer los recursos necesarios para la existencia de este programa de posgrado en el Departamento de Organización y Gerencia.

La Universidad de Antioquia y la Dirección de Posgrados por su programa de estímulos académicos.

El Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia por permitir el acceso a su cotidianidad organizacional y el tiempo concedido para estudiar.

Los profesores Irene Piedrahita Arcila y William Fredy Pérez Toro por sus múltiples orientaciones.

Mi madre por su infinito amor, su inagotable paciencia y su incansable apoyo.

Mi familia, amigos y todas las personas que estuvieron ahí, pendientes del logro de este importante objetivo.

RESUMEN

La gestión que emprende una organización para lograr sus objetivos estratégicos se orienta por su misión y su visión, y exige la ejecución y optimización de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes unidades que la componen, siguiendo patrones de gestión del conocimiento y contribuyendo de manera particular al desarrollo integral organizativo. El objeto de este proyecto es determinar un direccionamiento estratégico que contenga los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

La investigación realiza una contrastación teórica entre significados del direccionamiento estratégico y de la gestión del conocimiento para analizar su relación y contribución al fortalecimiento de la gestión del Instituto de Estudios Políticos (IEP). Como medio para la integración de estos dos elementos, se identifican patrones de generación y circulación de conocimiento y su gestión administrativa, considerando la connotación que adquiere el conocimiento según las responsabilidades y la creatividad de las personas que lo generan. Los procesos de gestión del IEP evidencian el aumento de sus activos de conocimiento, los cuales fortalecen la estructura organizacional, potencian la estrategia y permiten que se ofrezcan servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. Este análisis advierte que el direccionamiento estratégico del IEP debería contener elementos de la gestión del conocimiento y objetivos estratégicos para la optimización de los procesos de gestión, como aporte a la construcción de un lenguaje operacional que permita la obtención, adquisición, transferencia y organización del conocimiento en términos estratégicos realizables.

Palabras clave: estructura, estrategia, direccionamiento estratégico, gestión del conocimiento, direccionamiento estratégico de gestión del conocimiento, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia.

ABSTRACT

The management that an organization undertakes to achieve its strategic objectives, is guided by its mission and its vision, and demands the execution and optimization of the processes and procedures that are carried out in the different units that compose it, following management patterns of the knowledge and contributing in a particular way to the integral organizational development. The objective of this project is to determine a strategic address containing the necessary elements for the management of knowledge in the Institute of Political Studies of the University of Antioquia.

The research makes a theoretical contrast between meanings of the management and the knowledge management to analyze their relationship and contribution to strengthening the management of the Institute of Political Studies (IEP). As a means to integrate these elements, identify the patterns of the generation and evolution of knowledge and its administrative management, considering the connection that acquires knowledge according to the responsibilities and creativity of the people who generate it. The IEP management processes evidence the increase of knowledge assets, strengthen the organizational structure, enhance the strategy and allow services to be offered that meet the needs of users. This analysis warns that the strategic direction of the IEP should contain elements of knowledge management and strategic objectives for the optimization of management processes, such as contribution to the construction of an operational language that allows the acquisition, acquisition, transfer and organization of knowledge in strategically feasible terms.

Key words: structure, strategy, strategic management, knowledge management, strategic management of knowledge management, Institute of Political Studies, University of Antioquia.

Contenido

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	12
1. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	20
1.1 Estructura y estrategia. Algunas definiciones	20
1.2 Direccionamiento estratégico	24
1.2.1 Elementos del direccionamiento estratégico	26
1.2.2 Utilidad del direccionamiento estratégico en las organizaciones.....	29
1.3 La gestión del conocimiento organizacional.....	29
1.3.1 Aproximaciones al concepto de conocimiento	31
1.3.2 El conocimiento en la organización	37
1.3.3 El concepto de gestión del conocimiento	42
1.3.4 Procesos de gestión del conocimiento	45
1.4 El direccionamiento estratégico en la gestión del conocimiento.....	48
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.1 Tipo de investigación	49
2.2 Técnicas de recolección de datos.....	50
2.3 Instrumentos para la recolección de datos.....	54
2.4 Tratamiento de los datos	55
3 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.....	57
3.1 Relación entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento	57
3.2 El Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.....	58
3.3 La Gestión del Instituto de Estudios Políticos.....	64
3.3.1 Docencia	65
3.3.2 Investigación	66
3.3.3 Extensión	67
3.3.4 Administración	69

3.4 El direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos	71
3.5 Visión integral del direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia	80
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Referencias.....	87
Anexos	94

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos del direccionamiento estratégico.....	27
Tabla 2. Taxonomía del conocimiento	34
Tabla 3. Tipos de conocimiento	35
Tabla 4. Procesos de coordinación de conocimiento.....	45
Tabla 5. Procesos operacionales del conocimiento	46
Tabla 6. Categorías de análisis.....	50
Tabla 7. Población significativa.....	55
Tabla 8. Direccionamiento estratégico Universidad de Antioquia	59
Tabla 9. Direccionamiento estratégico IEP	63
Tabla 10. Macroprocesos y procedimientos Coordinación de Posgrados	65
Tabla 11. Macroprocesos y procedimientos Coordinación de Investigación.....	66
Tabla 12. Macroprocesos y procedimientos Revista Estudios Políticos	67
Tabla 13. Macroprocesos y procedimientos Unidad de Documentación	68
Tabla 14. Macroprocesos y procedimientos Asistente administrativo.....	69
Tabla 15. Macroprocesos y procedimientos Asistente contable	70
Tabla 16. Macroprocesos y procedimientos Comunicadora	70
Tabla 17. Macroprocesos y procedimientos Secretaria	70
Tabla 18. Propuesta de direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del IEP	81

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comprensión del direccionamiento estratégico en el IEP	72
Gráfica 2. Patrones para la generación de conocimiento en el IEP	77
Gráfica 3. Medios y recursos para la gestión del conocimiento	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del IEP	64
Figura 2. Mapa conceptual de los procesos o actividades relacionados con la gestión del conocimiento en el IEP	74
Figura 3. Mapa conceptual de la generación de conocimiento en el IEP.....	76
Figura 4. Propuesta de direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia	80

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Antioquia (UdeA) es “una institución estatal del orden departamental, que desarrolla el servicio público de la Educación Superior” (Universidad de Antioquia, 2016), la cual está constituida por 14 unidades administrativas y 25 unidades académicas. El Instituto de Estudios Políticos (IEP) es una de ellas, y

Promueve, orienta y lleva a cabo la investigación, docencia y extensión en el campo de los estudios políticos. El Instituto cuenta con reconocimiento nacional e internacional en el campo disciplinar de la investigación en estudios políticos y, además cuenta con un programa completo de formación que incluye el pregrado, la especialización y la maestría en Ciencia Política. (Universidad de Antioquia, 2016).

Pese a que son muchos los procesos, procedimientos y actividades que se realizan en el IEP con el propósito de contribuir al desarrollo del direccionamiento estratégico de la UdeA, y que las metas propuestas en el Plan de Acción 2015-2018 del IEP indican actividades orientadas a la creación de una estrategia de gestión del conocimiento que fortalezca las acciones de intercambio y circulación del mismo, el direccionamiento estratégico vigente no contiene elementos específicos de la gestión del conocimiento.

En términos de lo que teóricamente exige un enfoque de direccionamiento estratégico, la gestión del conocimiento habría de apoyar –y apoyarse en– el direccionamiento estratégico de la UdeA y del IEP. Así, a través de un proceso planeado y sistemático se podrían establecer rutas de producción y circulación del conocimiento; se lograría clarificar el tipo de conocimiento que se genera en los procesos de investigación, docencia y extensión; se identificarían fácilmente los lugares donde está dispuesto y disponible el conocimiento, y el estado en que se

encuentra. Igualmente, se pueden localizar las fuentes de creación, los canales de producción e intercambio y los sistemas requeridos para su almacenamiento y distribución.

Esta investigación se pregunta concretamente ¿cómo puede el direccionamiento estratégico fortalecer la gestión del conocimiento del IEP? En coherencia con este interrogante, el propósito general de la investigación es determinar un direccionamiento estratégico que contenga los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en el IEP, con el fin de que encuentren convergencia en el Plan de Acción del IEP y, por supuesto, en la estrategia de la Universidad de Antioquia².

Indagar de modo consciente y planificado por la gestión del conocimiento en el IEP permite potenciar la creación de conocimiento, su transferencia, conservación y reutilización contextualizada. Simultáneamente, se pueden identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en las estrategias actuales y en las que puedan ser diseñadas para el futuro, en relación con la apropiación y consolidación de procesos académicos y administrativos.

Además de conducir la identificación de la forma en que se conciben y desarrollan los procesos de gestión y la comprensión de las dinámicas organizacionales dirigidas a la generación y circulación del conocimiento producto de la docencia, la investigación y la extensión, el apoyo que un direccionamiento estratégico de gestión del conocimiento brindará al IEP permitirá fortalecer las acciones y actividades que contribuyen al desarrollo de la estrategia general de direccionamiento de la UdeA. Los mecanismos que fortifican la estructura

² Se entiende que por la naturaleza sistémica de la gestión académico-administrativa de la Universidad, las acciones que en materia de gestión del conocimiento emprendan los actores del IEP, no solo deben estar dirigidas al logro de las metas propuestas en el Plan de Acción, sino que deben estar articuladas a la estrategia organizacional de la UdeA.

organizativa, la comunicación y la consolidación de la identidad organizacional, en general, se verán notoriamente favorecidos.

Considerando que a) no existe en el IEP un direccionamiento estratégico como el que esta investigación tiene por objetivo, y b) que los antecedentes en el ámbito específico de la gestión del conocimiento no han sido documentados, son escasos y requieren ser aplicados en la práctica cotidiana de la gestión académico-administrativa, se pretende que un proceso reflexivo de los actores responsables de la gestión conduzca a la formalización y normalización de recursos, actividades y procesos y, por lo tanto, al logro de los propósitos planteados en el Plan de Acción del IEP en lo que respecta a la gestión del conocimiento.

Los interesados en temas relacionados con direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento podrán encontrar en este trabajo aportes a la discusión y a la acumulación de conocimiento, a partir de la fundamentación teórica y la experiencia práctica referidas a procesos, procedimientos, orientaciones, actores y prácticas implicadas en una unidad organizacional concreta y en función de un tipo de direccionamiento estratégico específico. Además, una ruta metodológica de trabajo para futuras investigaciones que tengan como objeto un estudio específico como el que aquí se presenta.

De manera específica, esta investigación pretendió analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento y su gestión en el IEP, puesto que son acciones que se dirigen a la superación de problemas de comunicación e intercambio de conocimiento entre profesores, investigadores y grupos de investigación; problemas que constituyen obstáculos esenciales para una adecuada gestión.

Hasta ahora, al parecer, el conocimiento generado en el IEP sirve principalmente a cada uno de los docentes e investigadores, y eventualmente a los integrantes de las líneas de investigación, lo cual, posiblemente conlleva una duplicación de esfuerzos o un desperdicio de información en los campos de la investigación, la docencia, la extensión y la administración que se llevan a cabo en la unidad académica. El direccionamiento estratégico propuesto integrará elementos categóricos de la gestión del conocimiento, considerando la gestión académico-administrativa de los recursos, los procesos, los procedimientos y las actividades basados en el conocimiento que se desarrollan en el IEP.

En esta investigación el direccionamiento estratégico ha sido considerado como un elemento que permite la contextualización y el análisis de la realidad de las organizaciones que pretenden crear ventajas competitivas frente a otras organizaciones similares. Su objetivo central radica en el diseño y la ejecución de estrategias y planes de acción que apoyen a la organización en sus acciones operativas, las cuales deben optimizarse para anticiparse y/o prepararse para los cambios del entorno; como manera de prevención, diagnóstico y proyección (Charles 1996; Marchione 1996; Serna 1997; Camacho 2002).

Esta comprensión del direccionamiento estratégico lo ubica como un instrumento clave para el logro de los objetivos de la organización, considerando la importancia que como enfoque da al contexto organizacional, y la oportunidad que implica para revisar y mejorar la gestión. Por tanto, debe formularse y ejecutarse en función de la estrategia de la organización, pues deberá dirigirla hacia una evolución progresiva, adecuada y consistente con la gestión organizacional.

El direccionamiento estratégico dirige la combinación e integración de los medios con los que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar las metas

correspondientes a ese fin. Como afirma Castro (2010), “el proceso de direccionamiento estratégico debe plantearse y desarrollarse de manera tal que soporte las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento” (pág. 100).

En la definición de direccionamiento estratégico se hace imprescindible la integración de la organización con el entorno, tomando como base precisamente una o varias de las perspectivas del crecimiento organizacional. Para esto se requiere coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización. En este sentido, Ansoff (1997) plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente” (pág. 259). Esa relación implica considerar los cambios constantes que enfrentan las organizaciones y los diferentes retos que asumen³, los cuales exigen la revisión y seguimiento de su estrategia y, habitualmente, diversas transformaciones en la planeación de las acciones que dan cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos.

Entre esos cambios constantes que enfrentan las organizaciones y los retos que se ven precisadas a asumir, es destacable el cambiante tratamiento que se le da al conocimiento, puesto que:

La globalización y los cambios tecnológicos tan galopantes, han hecho que las organizaciones y por ende la administración de las mismas, estén cambiando su estructura y paradigmas cada vez con más frecuencia, moviéndose de estructuras rígidas a nuevas formas de organización flexibles

³ Por ejemplo, como advierte Rojas (2009): “la apreciación de los cambios en el mundo del trabajo requiere remontarse al pasado para disponer de una perspectiva histórica que permita mirar críticamente su evolución y realizar un análisis más profundo sobre su sentido; además de considerar el contexto en el cual surgen y entender que las organizaciones son, en gran medida, representaciones del momento histórico y de la cultura en la que nacen y que están inmersas (pág. 177).

que han demostrado que son más eficientes que los modelos tradicionales. (Villarreal, 2013, págs. 109-110).

Las organizaciones se ven así obligadas a examinar constantemente las formas como se gestiona el conocimiento que generan, así como a revisar sus estrategias y los patrones a partir de los cuales se crea, intercambia y aprehende ese conocimiento.

La formación de estrategias de alcance organizacional conducentes al desarrollo, la adquisición y la aplicación del conocimiento, requiere del apoyo de las unidades de dirección de las organizaciones para optimizar continuamente los procesos y procedimientos administrativos y para resaltar constantemente la importancia de la generación y uso del conocimiento. El monitoreo para revisar y evaluar los logros derivados de la aplicación del conocimiento (divulgación, ubicación y disponibilidad del mismo) es también una tarea imprescindible y se puede entender como la “formalización y el acceso a la experiencia, el conocimiento y la experiencia que crean nuevas capacidades, permiten un rendimiento superior, fomentan la innovación y mejoran el valor al cliente” (Beckman T. , 1997, págs. 29-32).

Profundizar en el análisis de contextos organizativos que llevan a cabo procesos de gestión del conocimiento organizacional implica una lectura detallada de las actividades que se desarrollan, los propósitos, las acciones y prácticas, los alcances e incidencias, los cambios y recomposiciones en las dinámicas específicas de las organizaciones y los contextos. Al respecto Wiig (2007) considera que “la calidad, disponibilidad y aplicabilidad de los conocimientos personales y organizacionales determinan su eficacia individual y combinada. Se necesitan diferentes conocimientos para abordar tareas y desafíos y todas las partes deben innovar y colaborar para crear y renovar conocimientos” (pág. 146).

Los planes institucionales deberían formularse y analizarse teniendo en cuenta la misión, la visión y los objetivos organizacionales e incluir en ellos elementos para una gestión del conocimiento que fortalezca la estrategia. Esto puede relacionarse con

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral. (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 1).

El análisis de la gestión del conocimiento en las organizaciones, en la perspectiva del direccionamiento estratégico, conduce a la comprensión de aquella gestión como una estrategia aplicada. Una gestión del conocimiento que, así concebida, habrá de contribuir al mejoramiento de procesos y al desarrollo de las actividades misionales. Además, la revisión de la gestión de las organizaciones en general, como se ha dicho, implica contemplar los recursos, las actividades, los procesos y la apropiación que se hace de todos esos factores. Esa revisión, por lo tanto, se constituye en un elemento fundamental para determinar rutas de acción y cambios en los procedimientos.

La presente investigación se realizó a partir de la investigación cualitativa y como tipo de estudio se seleccionó el descriptivo; como técnicas se utilizaron la revisión documental, la entrevista semiestructurada y el cuestionario; los instrumentos de recolección de información fueron el diario de campo, la guía de entrevista semiestructurada, el cuestionario y el consentimiento informado. Además, se utilizaron formularios de Google® y matrices en formato de Excel® para la triangulación y el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo.

Esta investigación generó un documento de análisis a partir del marco teórico construido, en el cual se expone la importancia de la relación entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento para el desarrollo de estrategias organizacionales. Además se consolidó en dos mapas conceptuales el proceso de generación de conocimiento a partir de los patrones empleados en el IEP para la gestión del conocimiento en los procesos de docencia, investigación, extensión y administración. Finalmente se propuso un direccionamiento estratégico para la gestión del conocimiento del IEP.

Además de la introducción descrita anteriormente, el documento está constituido por cuatro capítulos:

El primer capítulo es el referente teórico-conceptual que sirve como fundamento para el análisis y comprensión de las teorías y conceptos sobre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento, los cuales aportan a la descripción de la estrategia necesaria para la gestión académico-administrativa del IEP.

En el segundo capítulo se describen los aspectos metodológicos: los tipos de investigación y de estudio, las técnicas e instrumentos seleccionados para ser aplicados a la muestra significativa, las consideraciones éticas para el tratamiento de la información recolectada y la comunicación de los resultados.

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual de la investigación, considerando el lugar, el tiempo y los procesos de gestión académico-administrativa que allí se llevan a cabo. Además, se describen y analizan los resultados de la investigación. Finalmente, en el capítulo cuatro se inscriben las conclusiones y algunas recomendaciones.

1. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En este capítulo se articulan teorías y conceptos que pretenden contribuir a la comprensión del direccionamiento estratégico como enfoque gerencial que la organización utiliza para la gestión del conocimiento y el desarrollo de su estrategia. Primero se aborda el significado de la estructura, la estrategia y el direccionamiento estratégico, luego se plantean cuestiones conceptuales sobre la gestión del conocimiento. Finalmente se establece una relación entre los significados hallados.

1.1 Estructura y estrategia. Algunas definiciones

El progreso de las organizaciones depende de la consecuencia y correspondencia de los factores internos propuestos para alcanzar resultados, a partir del uso de recursos propios y efectivos para lograr bienestar y posicionamiento. Todo ello sobre la base de la interacción constante, y aún de la turbulencia, características del dinamismo de las organizaciones: “para que haya organización es preciso que haya interacciones: para que haya interacciones es preciso que haya encuentros, para que haya encuentros, es preciso que haya desorden (agitación, turbulencia)” (Morin, 1977, pág. 69).

La estructura de la organización “debe reflejar la realidad de la organización, esto es, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción y el grado de complejidad y dinamismo del ambiente” (Mintzberg, 1997, pág. 159), para tener conocimiento del contexto donde se desarrollan las relaciones organizacionales entre individuos que comparten acciones y esfuerzos para lograr metas y objetivos.

Además, la estructura organizacional y la estrategia, condensadas en planes de acción, buscan precisamente ordenar y sostener la ejecución de tareas y la asignación de funciones a los individuos que hacen parte de las organizaciones; es

decir, personas que han de ser orientadas “hacia la consecución eficiente de los objetivos, mediante la planeación, la organización de los recursos socio técnicos, la dirección de los mismos, la coordinación entre dos y el control de sus ejecuciones” (López F. , 2007, pág. 149).

Para Chandler (1962), la estrategia es “la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos” (pág. 16). Podría decirse entonces que la estrategia se constituye en el conjunto de fines y objetivos primordiales de la organización, los vitales programas de acción seleccionados para lograr estos fines y objetivos, y los métodos más importantes de concesión de recursos utilizados para corresponder la organización con su entorno.

A partir de la concepción de que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados” (Ansoff, 1965, pág. 43), la estrategia se convierte en el eje transversal que permite la interacción de la organización con el entorno, es decir, es un puente entre los productos y servicios que se ofrecen y el mercado hacia el cual están dirigidos. Además,

La actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan a) lograr sus objetivos; b) su congruencia con las capacidades de la organización y c) su sensibilidad con las demandas del entorno. (Ansoff, 1997, pág. 259).

Quinn (1997) define la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas o políticas de una organización y, a la vez, la secuencia coherente de las acciones a realizar” (pág. 7), esto es, que las organizaciones utilizarán en función

de sus capacidades y recursos (tangibles e intangibles), determinada estrategia, y esta definirá su actuación en diferentes momentos o plazos.

Por su parte, Henry Mintzberg (1997) establece las cinco P de la estrategia como la explicación complementada del término:

Es un plan es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica; es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones; es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”; y es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de concebir el mundo. (págs. 15-22).

Lo anterior conduce a una interpretación de la realidad de las organizaciones en la cual intervienen subjetividades de los miembros que la integran en el sentido de su participación y actuar frente a las eventualidades que la cotidianidad les impone.

Andrews (1997) afirma que la estrategia

Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a las comunidades. (pág. 72).

Otra consideración sobre la estrategia es la de “acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, los cambios en su ambiente

externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia” (Waterman, Peters, & Phillips, 1997, pág. 154). Por lo tanto la estrategia advierte maneras de aplicar acciones dirigidas al logro de los objetivos de la organización. Es, además, la representación de la planificación que solicitará a la dirección enfrentar y afrontar riesgos y responsabilidades encaminados a la identificación de objetivos establecidos, considerando la experiencia y la proyección que incluye, primordialmente, los recursos y procesos para alcanzarlos.

Resulta importante subrayar que para comprender el tema de la estrategia y su aplicabilidad en un ámbito diferente al de los negocios, como es el caso del contexto en el que se desarrolla este trabajo, se debe hacer una adaptación del lenguaje de la administración, dirigido a otro tipo de organizaciones, en las que, al igual que en las empresas, se esperan resultados de acuerdo con las metas propuestas. Al respecto Luz María Rivas⁴ plantea que

El problema es que tanto la planeación estratégica como la estrategia competitiva han sido pensadas para los negocios; sin embargo, se utilizan como buenas prácticas en todo tipo de organizaciones. En palabras de Barreto y Gutiérrez (2015) las organizaciones se clasifican, según su finalidad, en organizaciones lucrativas, no lucrativas y gubernamentales. Es decir que, los conceptos y herramientas desarrollados en el campo de la estrategia para los negocios u organizaciones lucrativas, se han aplicado indistintamente en organizaciones no lucrativas y/o gubernamentales. (Rivas, 2016).

⁴ PhD en Administración. Profesora del Departamento de Administración y Gerencia de la Universidad Eafit. Ponencia “El campo de la estrategia: ¿Cómo dialoga con la administración de las organizaciones?”, presentada en el *Congreso Internacional Administración y Gestión de Organizaciones. Nuevas Contribuciones del Discurso y la Práctica*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, mayo de 2016.

Desde un ámbito general, la dirección estratégica como tipo de administración, demanda una visión dimensional y la existencia suficiente de recursos, para impulsar la gestión y conducir la organización hacia el logro de los objetivos propuestos. La dirección estratégica, así, “despliega la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámico y competitivo, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido” (Martínez & Briceño, 2013); tal como lo plantea Porter (1997), es una condición para “crear los acoples idóneos entre los procesos internos. El éxito de la estrategia depende en hacer muchas cosas bien e integrarlas para asegurar la sostenibilidad” (págs. 81-90).

Finalmente, considerando los significados revisados en torno a la estrategia y el contexto organizacional escogido como unidad de análisis, la estrategia se considera como una orientación general que permite a la organización crecimiento o estabilidad, diferenciándola, dentro de un entorno específico, de otras organizaciones. Implementada desde el interior organizacional, la estrategia permite el descubrimiento de un conjunto de procesos que a la vez conducen al logro de resultados, y tal como lo expresa Mintzberg (1997), es el entorno cambiante de las organizaciones, el que decide la forma flexible en que actúa la estrategia.

1.2 Direccionamiento estratégico

Para comprender el significado del direccionamiento estratégico se parte de la definición de Charles (1996), quien afirma que es “un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la alta dirección; es decir, relacionar a la empresa con su entorno para que pueda obtener éxito continuo y establezca estrategias ofensivas ante las contingencias” (pág. 11); y resulta clave pensar en la integración necesaria de elementos que proyectan el logro de los objetivos generales de la organización, partiendo de decisiones estratégicas que de

manera holística ofrecen alternativas de acción y actuación frente a las diferentes situaciones cotidianas que se viven en entornos organizativos.

La perspectiva de Camacho (2002) ubica al direccionamiento estratégico como “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (pág. 2), que admite el establecimiento de las aspiraciones de una organización, esto es, los logros u objetivos que se pretenden alcanzar en el entorno organizativo y que guardan estrecha relación con la misión, la visión y los objetivos.

Serna (1997) define el direccionamiento estratégico como “la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa” (pág. 20). Este autor resalta la importancia que representa esta unidad para la organización, pues como proceso, le ofrece claridad para su crecimiento.

Entendido como proceso estratégico, el direccionamiento es un instrumento construido a partir de la integración de acciones y procedimientos que, de manera lógica, cíclica y secuencial, aportan al desarrollo de unidades específicas y, en último término, al logro de lo propuesto en la estrategia organizacional. Así, un proceso estratégico debe interactuar con las decisiones estratégicas de la organización, puesto que “fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado a través de la coordinación y el control operativos” (Marchione, 1996, pág. 39). Y tal como afirman Bueno, Casani y Lizcano (1999), el proceso estratégico “se puede establecer de forma racional y consciente o de manera discontinua e intuitiva, ya sea mediante sistemas de planificación formalizados o mediante la acumulación de acciones aisladas” (pág. 198).

Consecuente con lo anterior y como medio para alcanzar los objetivos, el proceso estratégico en la organización adquiere además la connotación de “elemento

importante de control porque, en sus distintas etapas, obliga a centrar la atención de todos los participantes en los aspectos esenciales para el futuro de la organización” (Bueno, Casani, & Lizcano, 1999, pág. 205). Estos participantes poseen conocimiento, es decir, uno de los activos más importantes de las organizaciones.

El intercambio que de ese conocimiento –o a partir de ese conocimiento– realizan las personas encargadas de actividades y procedimientos de la gestión, fortalece el *saber hacer* organizativo y apalanca recursos para alcanzar metas propuestas. Lo descrito anticipa la existencia de un proceso participativo que involucra la disposición de acciones conjuntas orientadas hacia la integración de mecanismos que, articulados entre sí, dan los giros necesarios a los procesos de gestión hacia la construcción de conocimiento como activo y elemento central de la organización.

La conceptualización identificada permite considerar el direccionamiento estratégico como una disciplina que integra varias estrategias, que debe ser formulada a partir de conocimiento fundamentado en la realidad de las organizaciones y de la reflexión de circunstancias presentes y predecibles, puesto que

Su foco puede estar centrado desde la coordinación hacia la toma de decisiones, porque es considerado además como un componente del comportamiento humano, una acción oportuna y una unidad de análisis, para alcanzar metas específicas que hagan factibles lo propuesto en las organizaciones. (Montoya & Montoya, pág. 82).

1.2.1 Elementos del direccionamiento estratégico

Como mecanismo clave para orientar el crecimiento organizacional, el direccionamiento estratégico está compuesto por los siguientes elementos:

Tabla 1. Elementos del direccionamiento estratégico

Elemento	Significado
Misión	Es la razón de ser de una institución. Diferencia a una organización de todas las demás, identifica su función básica y la razón de su existencia, logra potenciamiento, sinergismo y motivación.
Visión	Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro.
Objetivos	Son resultados de mediano o largo plazo diseñados para la organización como un todo, orientados a lograr la visión de la empresa.
Metas	Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable.
Valores	Reflejan los rasgos fundamentales de la estrategia organizacional.

Fuente: elaboración propia a partir de Mendoza (2011, págs. 93-103).

Para Peter Drucker (1972), declarar la misión es la decisión más importante para una organización, pues se busca mediante ella delimitar la frontera de acción de la organización, contextualizar su realidad presente y analizar su entorno actual. Al respecto, Mendoza (2011) plantea que el diseño de un direccionamiento estratégico requiere que la *misión* defina cómo es la organización y cómo querría ser, por tanto, debe:

- Ser bastante restringido como para excluir algunas organizaciones y bastante amplio como para permitir la expansión organizacional creativa.
- Diferenciar a una organización de las demás.
- Servir de marco evaluativo de actividades presentes y futuras.
- Exponer claramente su contenido para que pueda ser entendido por todos los miembros de la organización.

- Tener claridad sobre ¿A quién se satisface? Es decir, clientes o segmento del mercado; ¿Qué se satisface?: necesidades de los clientes, producto o servicio; ¿Cómo se satisface?: características o habilidades distintivas de la organización (pág. 93).

La *visión* por su parte, generalmente está constituida por el horizonte de tiempo, posicionamiento en el mercado, ámbito de acción, valores y principios organizacionales: “señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro” (Serna, 2014, pág. 62).

Los *objetivos estratégicos* deben ser realistas, medibles, cuantitativos, comprensibles y estimulantes, pues son los que definen y cuantifican un horizonte visible de la planificación (Mendoza, 2011, pág. 98).

Las *metas* deben expresarse en cantidades absolutas y relativas, en cualidades o características y en términos de cobertura temporal, espacial y funcional, son expresiones cualitativas de los objetivos que se aspira alcanzar (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 14)

Los *valores* de la organización deben ser delineados a partir de la planeación estratégica, porque estos guían el pensamiento y la acción, y deben influir en la forma en que se trabaja y se logran los objetivos organizacionales (Serna, 2014, pág. 112).

La interrelación de los elementos mencionados evidencia la conformación de un conjunto que establece un marco de referencia que de manera holística orienta a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

1.2.2 Utilidad del direccionamiento estratégico en las organizaciones

A partir de las necesidades de orientación y fortalecimiento que tienen las organizaciones para conducirse en cuestiones de gestión y consolidar sus capacidades de conocimiento en la aplicación de métodos eficaces, el direccionamiento estratégico propone y establece una ruta a seguir para el logro de objetivos según la utilización de mecanismos de integración y coordinación de grupos de trabajo que inciden en la toma de decisiones, puesto que: “para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, las organizaciones deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico” (Serna, 2014, pág. 59).

En consecuencia, el direccionamiento estratégico se establece como un instrumento que define la ruta organizacional que se deberá seguir para el logro de los objetivos misionales, y requiere revisión periódica para ajustarlo a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias en la organización; considerando que encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación de la organización, los cuales emergen por la aplicación del conocimiento individual u organizacional.

1.3 La gestión del conocimiento organizacional

El entorno organizacional está compuesto por espacios, encuentros y acciones para la emergencia de actitudes dirigidas al establecimiento de ambientes colectivos de conocimiento que parten del saber individual. Al respecto, Tsoukas (1996) considera que

Ver a la organización como un sistema de conocimiento distribuido nos ayuda a perfeccionar nuestra visión de lo que son las organizaciones y, en

consecuencia, de lo que es la gestión. Las organizaciones se consideran en constante flujo, de las cuales el potencial para la aparición de nuevas prácticas nunca se agota: la acción humana es inherentemente creativa. (pág. 22).

Lo anterior explica que sea necesario tener en cuenta siempre lo imprescindibles que son los individuos en el proceso de creación de conocimiento, pues este se encuentra asociado a los sentidos y se manifiesta de diferentes maneras, según el evento, la necesidad o la oportunidad. La difusión, igualmente, solo se hace entre personas que de manera constante ensayan, observan, perciben y detallan formas diferentes de hacer las cosas.

Nelson y Winter (1982) consideran que “en las organizaciones, el conocimiento se encuentra en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas institucionales” (pág. 125), y que son los individuos los que desarrollan estos procesos. Por ende, ellos hacen valiosas a las organizaciones, y en el sentido estricto reflejan el hecho de que son el centro de la generación e intercambio de conocimiento.

Según las personas, los valores y las ideologías, las organizaciones eligen los sistemas y los procesos de gestión del conocimiento; y aunque no adopten un enfoque único de gestión del conocimiento, el empoderamiento adquirido por las personas que lo poseen les otorga capacidad intelectual para el desarrollo de acciones y actividades misionales organizativas: “aunque la teoría de la creación de conocimiento organizacional sugiere que el origen de todo conocimiento es individual, también se enfoca en grupos emergentes con el propósito de crear conocimiento e innovar” (Erden, Krogh, & Nonaka, 2008, pág. 6).

Puede suponerse entonces que el conocimiento generado por las organizaciones es significativo para el mejoramiento sistemático y progresivo de las actividades que en ella se realizan, además, “el conocimiento, para una organización, puede

conceptualizarse como un proceso simultáneo de conocer su entorno y de intervenir dinámicamente en este, apoyado en su experiencia (curva de aprendizaje) y sus habilidades, este proceso incluye sus valores, actitudes y creencias” (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011, pág. 82).

La gestión del conocimiento organizacional se basa en el desarrollo de “actividades y procesos dirigidos al aprovechamiento del conocimiento para el mejoramiento de la competitividad a través de un mejor uso y creación de recursos de conocimiento individuales y colectivos” (CEN, 2004, pág. 6), y contribuye con el desarrollo de procesos administrativos que se enmarcan en estrategias y direccionamientos organizacionales necesarios para maximizar la eficacia de la organización, a partir de la aplicación de los conocimientos y habilidades colectivas.

1.3.1 Aproximaciones al concepto de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el conocimiento es “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (pág. 63). En este sentido, el conocimiento parte de la selección continua de elementos que hace un individuo de la realidad, aquello que toma del mundo y responde a sus maneras de pensar.

Abravanel *et al.* (1992), conciben el conocimiento como un estado de la mente, cuya característica básica es la de permitir a las personas expandir su propio saber personal y aplicar ese y otros saberes a las necesidades de la organización.

Para Wiig (2007), “el conocimiento consiste en las capacidades tácitas y explícitas necesarias para razonar y tratar inteligentemente y efectivamente las situaciones” (pág. 146). Este autor expone además que el conocimiento “consta de verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber-

como” (Wiig K. M., 1993, pág. 16), características que acercan al conocimiento a la realidad vivida y compartida por los individuos en la cotidianidad.

Las principales funciones del conocimiento según Wiig (2004) son:

- Sensibilización: utiliza el conocimiento para observar las circunstancias, es decir, situaciones de contexto, ideas, etc. desde uno o más puntos de vista.
- Creación de sentido: utiliza el conocimiento para evaluar, analizar y comprender lo que significan las circunstancias.
- La resolución de problemas: utiliza el conocimiento para evaluar, resolver problemas, innovar y decidir para determinar cómo manejar las circunstancias.
- La aplicación de decisiones: utiliza el conocimiento para ejecutar las decisiones elegidas y poner en práctica las decisiones a través de acciones.
- Gobernanza: utiliza el conocimiento para controlar y adecuar deliberaciones, consideraciones y acciones.

Beckman (1997) define el conocimiento como “el razonamiento acerca de la información y los datos para, activamente, permitir efectuar la solución de problemas o a la toma de decisiones” (págs. 29-32), lo cual admite su uso, apropiación y aplicación en contextos y realidades según necesidades.

Desde una perspectiva administrativa, Davenport y Prusak (1998) perciben el conocimiento como

Una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextualizada y visión especializada que proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, se origina y se aplica en las mentes de conocedores en las organizaciones, a menudo se inserta no sólo en

documentos o repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas. (Davenport & Prusak, 1998, pág. 5).

Lo anterior otorga al conocimiento la connotación de un “activo” que forma parte de todos los procesos que se desarrollan en una organización y que es generado, utilizado y distribuido por las personas a cargo de las acciones y actividades misionales. Así mismo, los autores citados definen el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones como un proceso en tres etapas: “a) generación del conocimiento, b) codificación del conocimiento y c) transferencia del conocimiento” (Davenport & Prusak, 1998).

Para Tsoukas y Vladimirou (2001), el conocimiento "es la capacidad individual de trazar distinciones, dentro de un dominio colectivo de acción, basado en una apreciación del contexto o la teoría o ambos" (pág. 979). Desde este punto de vista, una persona podría distinguir situaciones con mayor exactitud por su nivel de conocimiento; asimismo, diferenciar, juzgar o clasificar según su experiencia en algún ámbito.

Además de lo expuesto anteriormente, son diversas las definiciones de conocimiento que se pueden encontrar en la literatura. Por ejemplo, a partir de Alavi y Leidner (2002), quienes conciben al conocimiento como “la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables” (págs. 17-40), es posible hacer una taxonomía del conocimiento, que conduzca a la comprensión de que este puede generarse desde el individuo o puede ser aportado desde la colectividad, para un uso privado o público, en particular a través de procesos de comunicación y asimilación que necesariamente trascienden al individuo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Taxonomía del conocimiento

Tipo de conocimiento	Definición
Tácito	Conocimiento basado en acciones, experiencia y en relación a un contexto específico
Explícito	Conocimiento articulado, generalizado
Individual	Creado por un individuo e inherente a él
Social	Creado por las acciones de un grupo colectivo e inherente a ese grupo
Declarativo	Saber-acerca
Procedural	Saber cómo
Causal	Saber por qué
Condicional	Saber cuándo
Relacional	Saber con
Pragmático	Conocimiento útil para una organización

Fuente: Alavi y Leidner (2001).

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), el conocimiento se clasifica en tácito y explícito. El conocimiento tácito “depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, se adquiere a través de la experiencia personal y es muy difícil de expresar usando un lenguaje normal” (págs. 6-11); la intuición y las ideas son ejemplos de este tipo de conocimiento. El conocimiento explícito, en cambio, “es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual” (págs. 6-11), por ejemplo, la comunicación oral de fácil transmisión y difusión.

Tabla 3. Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

Tomado de: Nonaka & Takeuchi (1999, pág. 67).

Nonaka, Umemoto y Seeno (1996) consideran que aquellos dos tipos de conocimiento son

Entidades mutuamente complementarias. Interactúan e intercambian en actividades humanas creativas por parte de individuos o grupos, que es la asunción clave de nuestra teoría dinámica de la creación del conocimiento organizacional. El nuevo conocimiento es creado por interacciones humanas entre individuos con diferentes tipos (es decir, tácito o explícito) y diferentes contenidos de conocimiento. (pág. 205).

Para fortalecer la noción de que los tipos de conocimiento mencionados no son paralelos, los autores anteriormente citados plantean que

El conocimiento explícito sin la intuición tácita rápidamente pierde su significado. El discurso escrito es posible solamente después de que el discurso interno esté bien desarrollado. El conocimiento se crea a través de las interacciones entre conocimiento explícito, y no sólo del conocimiento tácito o explícito. (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, pág. 8).

Se trata de una constante relación e intercambio del conocimiento que pueda encontrarse en las organizaciones, y adquiere importancia según su emergencia y utilidad:

El conocimiento es dinámico, ya que se crea en interacciones sociales entre individuos y organizaciones. El conocimiento es específico del contexto, ya que depende de un tiempo y un espacio en particular. Sin ser puesto en un contexto, es sólo información, no conocimiento. (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, pág. 7).

Complementariamente, Sanabria (2006) establece que “el conocimiento, desde su propia naturaleza es inseparable del individuo que conoce, en tanto emerge de su íntima y particular interrelación, interacción e interafectación con el objeto” (pág. 122). En este sentido, el conocimiento está localizado en agentes (personas y organizaciones) que son capaces de aprehender la realidad.

El conocimiento de diferentes tipos no puede ser tratado de la misma manera y eso influye en su uso y manejo. Cuando se asocia con individuos, organizaciones, ciudades y sociedades, el conocimiento tiene diferentes funciones y formas, y puede ser personal, compartido entre las personas, incrustado en artefactos o ser parte del maquillaje y la cultura de una organización o sociedad. El conocimiento poseído por la gente está principalmente en sus mentes pero también puede ser externo, como en documentos personales. (Wiig K. M., 2007, pág. 146).

Lo anterior otorga al conocimiento una connotación de activo necesario para el establecimiento de prácticas accesibles a los individuos que crean e intercambian conocimiento, para incrementar y mejorar los flujos de comunicación. La acción de compartir conocimiento fortalece la conversión de conocimiento y se establece como mecanismo que influye en la calidad de resultados.

Sin embargo, debe considerarse que

El problema con el conocimiento tácito es que está ligado a la gente y, por lo tanto, no puede ser externalizado a lo largo del continuo del conocimiento (de tácito a explícito), codificado o documentado fácilmente y compartirlo requiere la interacción "aquí y ahora" de las personas. (Erden, Krogh, & Nonaka, 2008, pág. 15).

Así, tales procesos deberían ofrecer medios y condiciones para la óptima interacción social entre miembros de comunidades científicas, contribuyendo así a la producción, extensión y uso del conocimiento.

La información adopta un papel mediador entre los conceptos enunciados, al asumir la representación de los datos y volverlos imágenes reales en contextos organizacionales. Se comprende que esta información adquiere la connotación de científica, entendida como un conjunto de esfuerzos, facilidades, procesos dinámicos y complejos, consensual y socialmente compartidos, por medio de los cuales el conocimiento científico –en su dimensión tácita y explícita– es creado, compartido y utilizado.

Para efectos del análisis que se pretende en este trabajo, es fundamental tener en cuenta las concepciones de conocimiento planteadas por Nonaka y Takeuchi (1999), y Wiig (1993), puesto que al ser considerado como activo o recurso, el conocimiento parte de la subjetividad y adquiere manifestación objetiva al representar aquellos aspectos reales que evidencian la cotidianidad organizacional.

1.3.2 El conocimiento en la organización

Todos los individuos y grupos de una organización deberían actuar de manera autónoma hasta que las circunstancias lo permitan:

La autonomía aumenta las posibilidades de encontrar información valiosa y de motivar a los miembros de la organización a crear nuevos conocimientos. Desde el punto de vista de la creación del conocimiento, así es más probable que la organización tenga una mayor flexibilidad para adquirir, interpretar y relacionar la información. (Nonaka, Umemoto, & Senoo, 1996, pág. 211).

Cuando se junta a las personas para un proyecto, el reto para todos es cómo aprovechar el potencial y lograr algo más que la suma de lo que los miembros individuales saben.

Si se considera que “en las organizaciones, tanto la acción vinculada a las reglas como la novedad están presentes, así como la continuidad y el cambio, la regularidad y la creatividad” (Tsoukas H. , 1996, pág. 22), se podría pensar en el importante aporte que hace a la organización la puesta en común del conocimiento que se genera de manera individual y que a través de diferentes procesos y oportunidades se vuelve colectivo. Además, las organizaciones deben considerar que “a diferencia de la práctica actual de gestión del conocimiento, las tecnologías de la información no son suficientes. La experiencia humana y el conocimiento contextual tácito son importantes para crear nuevos conocimientos” (Nonaka, Reinmoeller, & Senoo, 1998, págs. 683-684). Procurar gestionar la tecnología y la práctica personal como una sola unidad, como un conjunto, es uno de los retos importantes.

El conocimiento organizacional surge cuando los individuos interactúan entre sí, a través de los sistemas de relaciones y conexiones, produciendo los flujos de conocimiento en ambientes organizativos. En este sentido,

Una organización que evoluciona continuamente es una organización que aprende. Una organización que aprende transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros

departamentos y estimula la autoorganización sistemática de la información. (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, pág. 13).

Además, las organizaciones y el entorno hacen que el conocimiento tenga diferentes significados, dependiendo de la disciplina donde es utilizado, de lo que se infiere que una de sus grandes características es que este sea dinámico (Awad & Ghaziri, 2004).

Hansen *et al.* (1999), mencionan dos estrategias para la gestión del conocimiento:

- Codificación: surge al momento de sistematizar y almacenar la información que representa el conocimiento de la organización y se ofrece a las personas que hacen parte de la organización. Esto representa un proceso de disposición y fácil acceso físico al conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización. El conocimiento es extraído de la persona que lo posee, puesto en documentos tangibles y dispuestos a la reutilización.
- Personalización: apoya el flujo de conocimiento en la organización, por ejemplo, al momento de almacenar información sobre las diferentes fuentes de conocimiento. Aquí se da una estrategia cara a cara, es decir, la persona que posee el conocimiento lo comparte directamente a las demás personas en la organización, es un acto comunicativo que, en sí mismo, no constituye un almacenamiento físico.

En el contexto organizacional se debe procurar que el conocimiento sea dinámico, para lo cual resulta conveniente crear espacios, estrategias y alternativas para traducirlo en procesos y productos:

Para crear conocimiento dinámico y continuamente, una organización necesita una visión que sincronice toda la organización. Es función de la alta dirección articular la visión del conocimiento y comunicarla a través (y fuera)

de la empresa. La visión del conocimiento define qué tipo de conocimiento debe crear la empresa en qué dominio. La visión del conocimiento da una dirección al proceso de creación del conocimiento y al conocimiento creado por él, haciendo preguntas fundamentales como "¿Qué somos?", "¿Qué debemos crear?", "¿Cómo podemos?", "¿Por qué estamos haciendo esto?" Y "¿A dónde vamos?". (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, pág. 23).

La construcción de conocimiento a través del aprendizaje colectivo, convierte al conocimiento en una fuente de riqueza y la colaboración es una actitud esencial para el intercambio de conocimiento. La participación de todos en su construcción y el acceso por todos a su distribución dirigen una mejor apropiación del mismo en los contextos en los cuales interviene:

Una organización tiene varios dominios de conocimiento a su disposición, y usted tiene la opción de centrarse en los dominios de conocimiento existentes y nuevos. En primer lugar, puede decidir dejar que el conocimiento se desarrolle a partir del dominio del conocimiento existente, es decir, aumentar la profundidad y / o el alcance del conocimiento. En segundo lugar, puede decidir crear un nuevo dominio del conocimiento, es decir, crear nuevos datos, nueva información y nuevos conocimientos tácitos y explícitos a nivel individual y colectivo, por ejemplo, nuevas CoPs⁵, con conexiones sueltas a dominios de conocimiento existentes. Este dominio a su vez puede desarrollarse en profundidad y alcance. (Krogh, Nonaka, & Aben, 2001, pág. 424).

Consecuente con lo anterior, Amrit (2002) insiste en que en las organizaciones normalmente se establecen dinámicas no sólo alrededor de documentos o

⁵ Comunidades de práctica (Nota al pie fuera del texto).

repositorios, sino también en rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas.

Considerando la transformación que sufre la información a través de los procesos mentales, de interiorización, fijación, aplicación etc., que permiten tener dominio de los hechos que ocurren en la misma organización o en su entorno y sirve para solucionar problemas, “los modelos estratégicos bien desarrollados pueden ayudar a los gerentes a vincular los procesos de creación de conocimiento con la estrategia organizacional y lograr el objetivo de hacer su organización más inteligente a partir de acciones estratégicas.” (Yang, Fang, & Linc, 2010, pág. 237).

En esa misma dirección, resulta importante diseñar una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, la cual habría de permitir la identificación constante y oportuna de elementos para la organización e interpretación de la información, y para los procesos de creación, comunicación, disposición y conservación del conocimiento. Así se puede suscitar el reconocimiento del mismo como recurso y producto generador de capacidad y ventaja competitiva; esta estrategia se denomina *comunidades de práctica* (Giraldo Marín & Atehortua Correa, 2010).

La experiencia que construyen las personas que hacen parte de las organizaciones se convierte, según Martínez (2015), en *lecciones aprendidas* que permiten interacción social, gestión y transferencia del conocimiento como aprendizaje basado en la experiencia, puesto que se hace reconocimiento de aquellos elementos invisibilizados en los procesos de gestión del conocimiento. Su evidencia y puesta en común favorece la apropiación de los participantes en la construcción colectiva y creativa de conocimiento transformador: “las capacidades del conocimiento organizacional describen las condiciones que el liderazgo de una organización tiene que establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en

sus procesos de valor agregado, por sus gerentes, empleados y otras partes interesadas” (CEN, 2004).

Finalmente, podría pensarse la gestión del conocimiento como un elemento esencial en la creación de una cultura organizacional que motive, apoye, aliente la captura, creación, codificación y reutilización del conocimiento de manera individual, grupal y organizacional, puesto que la cultura de una organización, definida por las personas que la integran, proporciona orden y estructura para las actividades de gestión del conocimiento. Esto, a su vez, facilita el aprendizaje organizacional, que la mayoría de las veces resulta de la integración de los esfuerzos de las personas que integran la organización por compartir su conocimiento y convertirlo en capital o recurso.

1.3.3 El concepto de gestión del conocimiento

Para Davenport (1996), la gestión del conocimiento es “el proceso sistemático de encontrar, seleccionar, organizar, condensar y presentar la información de una manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización” (pág. 34); definición que refiere la integración de diferentes elementos físicos y abstractos, factores y variables que tienen como fin un adecuado tratamiento del conocimiento.

En un sentido similar, Quinn *et al.* (1996) consideran que, como proceso continuo, la gestión del conocimiento está dirigida a satisfacer las necesidades existentes y emergentes, y a identificar y explotar los activos de conocimiento existentes y adquiridos.

Por su parte, Wiig (1997) define la gestión del conocimiento como la construcción sistemática, explícita y deliberada, en la que, la renovación y la aplicación del

conocimiento se utiliza para maximizar el conocimiento de cualquier tipo de organización y se relaciona con la efectividad y el retorno de activos de conocimiento (págs. 1-21), lo cual imprime a dicha gestión un sentido de creación, reforma y aplicación del conocimiento que potencializa su apropiación y distribución compartida.

Hibbard (1997) considera que la gestión del conocimiento es el proceso de capturar la experiencia colectiva de una empresa cualquiera. Este conocimiento reside en bases de datos, en el papel o en el pensamiento de las personas, de manera que la distribución hacia cualquier parte ayuda a producir un gran beneficio (págs. 153-180).

La gestión del conocimiento, según Alavi y Leidner (1998), puede hallarse en tres grandes perspectivas:

- Basada en el concepto de información, con especificidades como: facilidad de acceso a información, organización de datos, selección de información, etc.
- Centrada en la tecnología, basada en el canal de transmisión de la información (Intranet, TIC, etc.).
- Focalizada en la cultura de empresa, en la que, la idea dominante es la de aprendizaje.

En una ampliación significativa del concepto, Newman y Conrad (2000) conciben la gestión del conocimiento como *una disciplina* que busca mejorar el desempeño de individuos y organizaciones manteniendo y aprovechando el valor presente y futuro de los activos de conocimiento. Los sistemas de gestión del conocimiento abarcan tanto las actividades humanas como las automatizadas y sus artefactos asociados (págs. 1-17).

Los principios fundamentales de la gestión del conocimiento según Davenport y Prusack (2001) son:

- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
- Compartir conocimiento requiere confianza.
- La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento.
- Se debe proponer y premiar el hecho de compartir conocimiento.
- El respaldo del personal directivo es fundamental.
- Las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.

Como disciplina de la gestión,

La gestión del conocimiento busca tener impacto en el procesamiento del conocimiento. Tiene como propósito incrementar la potencialidad de una organización para ejecutarlo y de esta forma, mejorar la calidad de sus conductas de procesamiento organizacional y su habilidad para adaptarse a su ambiente. (Rodríguez & Dante, 2008, pág. 21).

Un importante atributo del conocimiento soportado por la gestión del conocimiento es que es el único recurso que se incrementa con su uso (López & Pérez, 2013). Es decir, que las personas que poseen el conocimiento, lo utilizan y lo ponen a disposición de las otras personas de la organización y permiten la generación de más conocimiento, como resultado de la actividad de intercambio y apropiación.

A partir de la conceptualización expuesta, y para efectos del análisis que procura esta investigación, se seleccionaron las definiciones de gestión del conocimiento planteadas por Davenport (1996) y Wiig (1997). El criterio de esta selección radica

en que para establecer una relación entre las acciones que plantea el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento, es necesario identificar y reconocer los procesos de gestión organizacional en los cuales intervienen personas con responsabilidades específicas que adquieren un carácter definitivo para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Considerar el saber hacer individual y colectivo como el conocimiento necesario para la existencia de procesos de conversión y flujos de conocimiento, es el punto de partida para la existencia de modelos, planes o direccionamientos holísticos de la gestión del conocimiento organizacional.

1.3.4 Procesos de gestión del conocimiento⁶

La gestión del conocimiento organizacional relaciona el conocimiento individual y organizacional con base en procesos de coordinación y operacionales que se producen de forma cíclica:

Tabla 4. Procesos de coordinación de conocimiento

Proceso	Detalle
Planeación	Establecimiento de actividades para la realización de transferencia de conocimiento; identificación de los dominios de conocimiento, de creación, uso, protección y adquisición principales para la organización; establecimiento de procesos, políticas y métodos para la realización de la gestión del conocimiento y de la gestión de la propiedad intelectual; identificación de la infraestructura necesaria para la gestión del conocimiento y la propiedad intelectual, a través de la determinación de roles, derechos y

⁶ Este numeral ha sido construido a partir de las orientaciones recibidas y el material utilizado en el curso Procesos de Gestión del Conocimiento, dictado por la profesora Mónica Henao Cálad. Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Medellín, 2016.

	responsabilidades; implementación de los procesos operacionales, entre otros.
Definición	Estrategias de conocimiento alineadas conforme a la misión de la organización; proyectos de desarrollo de conocimientos que faciliten la transferencia del conocimiento, apropiación y consolidación de estrategias de conocimiento, mercadeo y promoción de los servicios de conocimiento en la organización.
Análisis	Comprensión de actividades de identificación del conocimiento y de los derechos de propiedad intelectual que pueden estar asociados a ese conocimiento; identificación de los generadores y titulares del conocimiento; procesos para la comunicación de los conocimientos generados o adquiridos por la organización; análisis de la cultura del conocimiento; análisis de riesgos y mecanismos de protección del conocimiento e implementación de medidas para evitar la fuga del conocimiento o la pérdida de los derechos de propiedad sobre dichos conocimientos; establecimiento de mecanismos de gobernabilidad para el conocimiento.
Ejecución	Monitoreo, evaluación y actualización de la gestión del conocimiento en la organización, estableciendo métricas, herramientas, actualizando o reevaluando actividades o procesos.

Fuente: Henao (2016).

Tabla 5. Procesos operacionales del conocimiento

Proceso	Detalle
Diagnóstico	Necesidad de establecer la situación actual en la que se encuentra el conocimiento no protegido y el protegido en la organización, sondeo sobre cultura, identificación, protección de los conocimientos generados o adquiridos por ésta.

Identificación de necesidades	Identificación de derechos de propiedad intelectual y de la generación de valor del conocimiento. Determinación de las necesidades de conocimiento indispensables para la organización y de los derechos de propiedad intelectual que sobre el conocimiento generado o adquirido pueda tener la organización, identificando el conocimiento que puede generar valor para la organización.
Intercambio	Realización de actividades de socialización del conocimiento que permitan que quienes tienen el conocimiento lo compartan.
Aseguramiento	Contar con el conocimiento que requiera la organización en la calidad necesaria, y que el mismo sea asegurado a través del seguimiento a la suscripción de contratos, vigilancia sobre el uso de activos de propiedad intelectual propios y de terceros.
Protección	Definición de un plan de acción para determinar la estrategia de protección del conocimiento generado o adquirido en la organización.
Valoración	Determinación del valor del conocimiento generado o adquirido en la organización, para establecer cuáles son sus activos más valiosos y definir la mejor forma de gestionarlos, entendiendo que en la medida en que los mismos estén debidamente protegidos, pueden ser más valiosos que el conocimiento requerido.
Comercialización	Análisis del conocimiento susceptible de ser transferido a terceros, a efectos de establecer las estrategias de comercialización más adecuadas, como licenciamiento, cesión, venta, entre otros.
Negociación	Análisis de las condiciones en las cuales el conocimiento debe ser negociado, transado.

Creación	Establecimiento de criterios para la identificación, evaluación, recolección y selección de ideas para la creación de nuevo conocimiento.
Recolección	Establecimiento de criterios para la identificación, evaluación, diseño, codificación, integración y actualización del conocimiento.
Difusión	Distribución adecuada del conocimiento.
Transferencia	Pasar el conocimiento de personas a personas o de personas a formatos, incluyendo aquellos que deben ser protegidos.
Adquisición	Detección de aquello necesario que no tiene la organización, para comprarlo, contratarlo, arrendarlo o hacer la contratación que sea necesaria dependiendo del conocimiento requerido.

Fuente: Henao (2016).

1.4 El direccionamiento estratégico en la gestión del conocimiento

Con base en los conceptos presentados, se considera el direccionamiento estratégico de gestión del conocimiento como la representación sistemática de la relación holística entre la estrategia organizacional y las estrategias conducentes a la identificación, desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento, como ruta para el desarrollo integral organizativo.

A través de la integración de elementos como la misión, la visión, las metas, los objetivos organizacionales, las personas, la cultura, los procesos y la tecnología, el direccionamiento estratégico de gestión del conocimiento proporciona información para el mejoramiento de los procesos de gestión organizacionales y la utilización óptima de los recursos, como método de orientación hacia el logro de los fines propuestos; y permite el fortalecimiento de estrategias que resaltan constantemente la importancia de la generación y el uso del conocimiento organizacional.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presenta la ruta metodológica seguida en esta investigación, que consideró el tipo cualitativo de corte descriptivo como eje para determinar la relación entre direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento a través de la percepción de los funcionarios del IEP. Se presentan además las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información y su posterior análisis.

2.1 Tipo de investigación

La *investigación cualitativa* orientó el proceso de generación de conocimiento desde una mirada holística de la realidad organizacional del IEP. En palabras de María Eumelia Galeano (2004), este tipo de acercamiento a los objetos de investigación:

Aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científicos. Busca comprender -desde la interioridad de los actores sociales- las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente del conocimiento. (pág. 18).

El tipo de estudio fue *descriptivo* porque buscó “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, Collado, Lucio, Valencia, & Torres, 2014, pág. 80). En este sentido, se pretendió *describir* el direccionamiento estratégico del IEP y su influencia en la gestión del conocimiento que allí se realiza, considerando las políticas, las estrategias, los valores corporativos y el mapa estratégico, como elementos que permiten identificar la naturaleza y gestión del conocimiento generado en los procesos de docencia, investigación, extensión y administración que se desarrollan en IEP. El estudio *descriptivo* sirvió además para “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de

un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Sampieri, Collado, Lucio, Valencia, & Torres, 2014, pág. 80).

2.2 Técnicas de recolección de datos

Para la construcción conceptual y teórica se realizó una *revisión documental* que permitió recolectar datos de fuentes bibliográficas primarias y secundarias (libros, artículos y otras fuentes). La revisión teórica fue la base para la comprensión del direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento en el IEP. Para la fundamentación y el posterior análisis del problema que se investigó, la recolección de información relevante para la investigación se constituyó en un “[...] proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información” (Rodríguez & Valldeoriola, 2016, pág. 19).

La búsqueda bibliográfica incluyó repositorios y bases de datos del Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas, la Biblioteca Carlos Gaviria Díaz y Google Books. Para la selección de artículos se consultaron bases de datos científicas como: Elsevier, Emerald, Scopus, Science Direct, EBSCO y Google Scholar. La lectura del material bibliográfico mencionado tuvo en cuenta las siguientes categorías para el análisis de la información consultada:

Tabla 6. Categorías de análisis

Referentes teóricos	Categorías de análisis	Preguntas
Teoría organizacional	Estructura Estrategia Direccionamiento estratégico	¿Qué es la estructura organizacional? ¿Qué es la estrategia? ¿Qué es el direccionamiento estratégico?

		¿Cuáles son los elementos del direccionamiento estratégico? ¿Por qué es importante el direccionamiento estratégico?
Gestión del conocimiento organizacional	Conocimiento Gestión del conocimiento El conocimiento en la organización	¿Qué es el conocimiento? ¿Qué es la gestión del conocimiento? ¿Cómo se gestiona el conocimiento en las organizaciones?

Fuente: elaboración propia.

Se definió como punto de partida una de las técnicas más frecuentes en la investigación cualitativa, *la entrevista*, en tanto permitió la comunicación y articulación de las intersubjetividades y el diálogo directo entre entrevistador/entrevistado (miembros del IEP). Según Martínez (2011)

La entrevista es simplemente la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con un determinado propósito. Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Está orientada a recolectar datos que tienen que ver con las percepciones, las actitudes, las opiniones, las experiencias ya vividas, los conocimientos, así como también a los proyectos de futuro. (pág. 36).

Martínez (2011) también plantea que existen diferentes tipos de entrevista y se utilizan según los criterios y objetivos de la investigación, los cuales son: informal o conversacional, semiestructurada y esquemática, abierta estandarizada y etnográfica en profundidad.

Para el caso de esta investigación, se utilizó la *entrevista semiestructurada* que

Parte de una pauta o guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieren investigar o profundizar de una exploración previa con el informante. Las mismas preguntas pueden ser planteadas de diferente manera o varios informantes si es el caso, esto implica que no hay secuencia en el orden de la pregunta y depende mucho de las respuestas dadas. El marco de realización de este tipo de entrevistas debe ser abierto y en un ambiente de cordialidad, para ello debe existir la relación de empatía con el informante. (Martínez J. , 2011, pág. 38).

Esta técnica estuvo apoyada en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS), a través de un *formulario* de Google®⁷ que permitió preparar y generar un diálogo más abierto, dando cabida a mayor interacción entre entrevistado y entrevistador, y posibilitó el acercamiento a las percepciones que del direccionamiento estratégico y de la gestión del conocimiento se tienen en el IEP.

El *cuestionario* como “forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado” (Rodrigues Bresque , Hoffmann Moreira , Mackedanz Flores, & Hoffmann Moreira , 2016), permitió formular preguntas abiertas de forma lógica y coherente, que posibilitaron

⁷ Los formularios de Google®, incorporados en Google Drive®, son opciones para diseñar baterías de preguntas en diferentes formatos (texto, lista, opciones...) que pueden compartirse a través de correo electrónico, mediante un enlace o añadirse en un sitio web. Las respuestas se incorporan automáticamente en una hoja de cálculo a la que pueden añadirse filtros y otras columnas, lo que facilita su análisis.

obtener datos que condujeran el logro de los objetivos. Se determinó el número de preguntas, el lenguaje y el formato de respuesta. En esta técnica también se utilizaron las TICS, a través de un *formulario* de Google®.

Las *consideraciones éticas* partieron del reconocimiento de los valores y principios que se deben tener en cuenta en procesos investigativos, cuyo eje fundamental es el respeto por la naturaleza organizacional de la Universidad de Antioquia como contexto general, y el IEP como ámbito específico. Ausente de prejuicios o preferencias, se propuso un análisis de la unidad académica con respeto por las decisiones que en materia de uso y circulación de la información obtenida en la investigación IEP consideró, puesto que “los criterios éticos de una investigación cualitativa deben responder a la reflexión que el investigador debe realizarse acerca de los efectos, los alcances, las consecuencias, las relaciones que se establecen con los sujetos involucrados en el estudio y la manera en que escribe sus resultados.” (Noreña, Alcaraz Moreno, Rojas, & Rebolledo, 2012, pág. 264).

El *consentimiento informado* (Ver Anexo 1), como principio de actuación durante el proceso investigativo, se comprendió como “la expresión de dos voluntades (investigador e investigado) que intervienen en un proceso investigativo, cualquier índole, ambas debidamente conocedoras, competentes, autónomas, que deciden contribuir a un proceso científico con proyección y beneficio social” (Lorda & Concheiro, 1993). Este instrumento consolidó las consideraciones éticas que enmarcaron el proceso de investigación, estableciendo los compromisos y las responsabilidades adquiridas por el investigador y los actores sujetos de investigación, procurando confiabilidad en el proceso y posibilitando la participación activa del IEP, puesto que:

La investigación cualitativa reconoce la individualidad de los sujetos como parte constitutiva de su proceso indagador. Ello implica que las ideologías, las identidades, los juicios y prejuicios y todos los elementos de la cultura,

impregnan los propósitos, el problema, el objeto de estudio, los métodos y los instrumentos. Forman parte incluso de la selección de los recursos y de los mecanismos empleados para hacer la presentación y divulgación de los resultados y de las interpretaciones del estudio. (González, 2002, pág. 11).

2.3 Instrumentos para la recolección de datos

La implementación de las técnicas de recolección de datos mencionadas requirió la elaboración y aplicación de instrumentos tales como los siguientes:

El *diario de campo* es el instrumento en el cual se consignaron todos los asuntos observados relacionados con el objeto de estudio en un tiempo y lugar determinados, teniendo como herramienta de registro un formato de observación además de la grabadora periodística. El diario de campo permitió un monitoreo permanente del proceso de observación. Fue especialmente útil en la toma de nota de aspectos que se consideraron muy importantes para organizar, analizar e interpretar la información que se recogió (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág. 129). (Ver Anexo 2).

Teniendo en cuenta el tipo de población a quien se dirigió, la *guía de entrevista semiestructurada* orientó el momento de la técnica con funcionarios del IEP, quienes fueron informados previamente de su realización y respondieron de manera virtual el formulario de preguntas. Posteriormente se dio el encuentro entrevistador/entrevistado. (Ver Anexo 3).

Por su parte, el *cuestionario* (encuesta) permitió recoger y analizar datos de los funcionarios del IEP, que se pretendió explorar y describir; facilitó hacer estimaciones según la población de referencia, que respondió de manera virtual el formulario de preguntas. (Ver Anexo 4).

La *población significativa* escogida para la realización de las técnicas y aplicación de los instrumentos de recolección de información, la constituyen 15 de 27 funcionarios del IEP distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7. Población significativa

Funcionario	Cargo
Profesor	Director
Profesor	Director Revista <i>Estudios Políticos</i>
Profesor	Coordinador de Investigación
Profesor	Coordinador grupo de investigación Estudios Políticos
Profesor	Coordinador grupo de investigación Hegemonía, Guerras y Conflictos
Profesor	Investigador
Profesor	Investigador
Profesional	Coordinador de Posgrados y Extensión
Profesional	Coordinador Unidad de Documentación
Profesional	Asistente administrativa
Profesional	Asistente contable
Profesional	Asistente de posgrados
Profesional	Comunicadora y asistente de extensión
Profesional	Asistente Revista <i>Estudios Políticos</i>
Profesional	Secretaria

Fuente: elaboración propia.

2.4 Tratamiento de los datos

A partir de las categorías de análisis establecidas para la *revisión documental*, y considerando el alcance pretendido en los objetivos de la investigación, se utilizaron

las bases de datos descritas en la metodología, en la cual se realizó un rastreo bibliográfico que consideró los términos estructura, estrategia y direccionamiento estratégico como palabras claves. Los documentos seleccionados para la lectura fueron la base para la construcción del referente teórico que se constituyó en un documento de análisis que evidencia la relación entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento para el desarrollo de estrategias organizacionales.

Por su parte, la información recolectada a través de la *entrevista semiestructurada*, el *cuestionario* y el *diario de campo*, fue depositada en matrices de Excel® para su limpieza y triangulación. Para diferenciar las respuestas de los participantes, se asignaron códigos a cada uno. En el caso de las entrevistas, se establecieron dos filtros que permitieran diferenciar los procesos o actividades a por medio de los cuales se genera el conocimiento en el IEP y los medios que se utilizan. Los datos registrados en el cuestionario, por su parte, se interpretaron teniendo en cuenta, por una parte, criterios de conocimiento, identificación, coherencia y cumplimiento del direccionamiento estratégico; por otra parte, actividades, personas, sistemas, localización, fuentes, intercambio y medios. Lo anterior permitió identificar el proceso de generación de conocimiento a partir de los patrones empleados en el IEP para la gestión del conocimiento en los procesos de docencia, investigación, extensión y administración, los cuales se exponen en dos mapas conceptuales.

La integración de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas expuestas permitió la elaboración de la propuesta de direccionamiento estratégico para la gestión del conocimiento del IEP, que incorpora acciones de liderazgo en torno a la apropiación y adecuado cumplimiento de los objetivos indicados en la estrategia, como alternativa diferente para la identificación y captura del conocimiento para su mejor aprovechamiento.

3 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Este apartado presenta en su primera parte la relación entre la teoría que soporta este proyecto referida al direccionamiento estratégico y a la gestión del conocimiento. La segunda parte muestra el contexto específico de realización de la investigación y finalmente los resultados obtenidos a partir de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos para el logro de los objetivos propuestos.

3.1 Relación entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento

La estrategia es una orientación general que permite a la organización crecimiento o estabilidad, y admite el descubrimiento de un conjunto de procesos que al mismo tiempo conducen al logro de resultados. Por su parte, el direccionamiento estratégico como disciplina, integra varias estrategias y se fundamenta en la realidad de las organizaciones y en la reflexión de circunstancias presentes y predecibles, y puede aportar elementos para la gestión del conocimiento que poseen las personas en una organización que, como activo o recurso fundamental, resulta de la cotidianidad organizacional (Nonaka y Takeuchi 1999; Wiig 1993).

La gestión del conocimiento refiere la integración de diferentes elementos físicos y abstractos, factores y variables que tienen como fin un adecuado tratamiento del conocimiento, y considera el saber hacer individual y colectivo como el conocimiento necesario para la existencia de procesos de conversión y flujos de conocimiento (Davenport 1996; Wiig 1997).

En el Instituto de Estudios Políticos se considera que la creación y aplicación de conocimiento organizacional es una de las principales metas alcanzadas por una

organización, y que esta práctica requiere que todos los individuos involucrados en los procesos de gestión posean las competencias adecuadas para desempeñarse eficiente y eficazmente. Por tanto, los vínculos entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento deben ser claros y explícitos, y evidenciar una verdadera relación en la que el conocimiento se reconozca como el eje transversal que soporta, impulsa y promueve los procesos organizativos que tienen como horizonte la misión, visión y objetivos estratégicos del IEP.

3.2 El Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia (UdeA) tiene su sede central en Medellín. Es la universidad pública más antigua de Colombia⁸ Con acreditación de alta calidad, es la segunda universidad en cobertura y reconocimiento académico en el país y tiene una matrícula cercana a los cuarenta mil estudiantes. El Estatuto General que actualmente rige en la UdeA, describe con precisión su naturaleza: “[...] institución estatal del orden departamental, que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, creada por la Ley LXXI del 4 de diciembre de 1878 del [entonces] Estado Soberano de Antioquia, organizada como un Ente Universitario Autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y a la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; goza de personería jurídica, autonomías académica, administrativa, financiera y presupuestal, y gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes [...]” (Acuerdo Superior 1 de 1994).

⁸ Fundada en 1803, la Universidad fue en sus orígenes Colegio de los Franciscanos (1803-1901), y después Colegio de la Villa de Medellín (1822), Colegio de Antioquia (1822), Colegio Académico (1832), Colegio Provincial de Medellín (1853), Colegio del Estado (1860), Universidad de Antioquia (1871), Colegio Central de la Universidad (1878), Universidad de Antioquia (1886), Colegio de Zea (1887) y, finalmente, Universidad de Antioquia (1901).

Las instalaciones de la Universidad se encuentran distribuidas en Medellín y en algunas subregiones del Departamento, pero su recinto por excelencia es la Ciudad Universitaria: un campus de 23,7 hectáreas delimitado por una “malla perimetral”, en el cual se concentran el gobierno de la UdeA, gran parte de su población universitaria y la mayoría de sus actividades académicas y culturales. La Universidad ofrece cerca de 140 programas académicos de pregrado, y alrededor de 60 especializaciones, 50 especialidades (médicas), 60 maestrías y 24 doctorados.

El órgano colegiado de mayor autoridad en la Universidad, el Consejo Superior Universitario (CSU), es presidido por el Gobernador del Departamento de Antioquia. El gobierno universitario se encuentra integrado, además, por el Rector y el Consejo Académico (CA). Las unidades básicas de la UdeA se agrupan en tres grandes áreas (Ciencias Sociales y Humanas; Ciencias Exactas y Naturales; y Salud),⁹ y sus órganos directivos son el Decano o Director de Facultad, Escuela o Instituto, y el Consejo correspondiente. 14 unidades administrativas¹⁰ y 25 unidades académicas conforman la estructura organizacional.

Tabla 8. Direccionamiento estratégico Universidad de Antioquia

Misión	Somos una universidad pública que en ejercicio pleno de su autonomía se compromete con la formación integral del talento humano, con criterios de excelencia, la generación y difusión del conocimiento en los diversos campos del saber y la preservación y revitalización del patrimonio cultural.
--------	--

⁹ Facultades de: Artes, Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Humanas, Comunicaciones, Derecho y Ciencias Políticas, Educación, Enfermería, Ingeniería, Medicina, Salud Pública, Odontología, y Química Farmacéutica. Escuelas: Microbiología, Bibliotecología, Idiomas, y Nutrición y Dietética. Institutos: Educación Física, Filosofía, Estudios Regionales, y Estudios Políticos. Corporaciones: Ambiental, Ciencias Básicas Biomédicas, Patologías Tropicales.

¹⁰Rectoría, Secretaría General, Vicerrectoría General, Vicerrectoría de Docencia, Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría de Extensión, Vicerrectoría Administrativa, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección Bienestar Universitario, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Posgrado, Dirección de Regionalización, Dirección Gestión Logística y de Infraestructura, Dirección de Relaciones Internacionales

Visión	En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica del país, y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Crear, desarrollar, conservar, transmitir y utilizar el conocimiento para solucionar con independencia los problemas y necesidades locales, regionales y nacionales. - Formar integralmente a los estudiantes sobre bases científicas, éticas y humanísticas. Capacitarlos para el trabajo autónomo y en equipo, para el libre desarrollo de la personalidad, para cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas, artísticas y de servicio social que requieren la región y el país, y para liderar creativamente procesos de cambio. - Desarrollar la sensibilidad hacia las artes y la cultura, y el aprecio por el trabajo y los valores históricos y sociales de la comunidad - Liderar el desarrollo científico, técnico, tecnológico, artístico, económico y político, y ser paradigma ético en la región y en el país. - Cooperar con las otras instituciones educativas del país en el diagnóstico y mejoramiento de los procesos de investigación, de docencia y de extensión. - Contribuir al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación, formales o no, mediante procesos de investigación, actualización y profesionalización. - Apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades.

	<ul style="list-style-type: none"> - Formar y consolidar comunidades académicas capaces de articularse con sus homólogas nacionales e internacionales. - Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica. - Promover el conocimiento, la investigación y la difusión del patrimonio cultural de la región y del país; y contribuir a su enriquecimiento, conservación y defensa. - Propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales. - Desarrollar e implantar métodos pedagógicos que fomenten el razonamiento, el pensamiento crítico y creativo, y que propicien hábitos de disciplina y de trabajo productivo. - Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo de un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado. - Evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas. - Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional. - Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil. - Difundir información científica, tecnológica, literaria y artística, mediante el uso de los distintos medios de comunicación.
--	---

Principios generales	<p>La Institución orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura y de ciencia que por su naturaleza tiene una especial responsabilidad con la sociedad, a la cual se debe; está atenta en su actividad a los patrones específicos y a las exigencias que nacen de cada campo del saber; se compromete en la búsqueda de nuevos conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico y en el marco de una concepción universal. La Institución promueve la creación, el desarrollo y la adaptación del conocimiento en beneficio del crecimiento humano y científico; la reafirmación de los valores de la nacionalidad, en su diversidad étnica y cultural; el respeto a las diferentes ideologías; la expansión de las áreas de creación y disfrute de la cultura; la protección y el aprovechamiento nacional de los recursos naturales, en el horizonte de la ecoética. La Universidad se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria.</p>
Valores	<p>Igualdad, responsabilidad social, autonomía, universalidad, libertades de cátedra y aprendizaje, normatividad, convivencia, excelencia académica, interdisciplinariedad, investigación y docencia, extensión, autoevaluación, cooperación interinstitucional, participación, asociación, derecho universitario de petición, debido proceso, planeación, descentralización, regionalización, realidad económica y administrativa, prevalencia de los principios.</p>

Fuente: (Universidad de Antioquia, 2017).

El Instituto de Estudios Políticos es la dependencia de la Universidad de Antioquia en la cual se desarrolló la presente investigación. El IEP

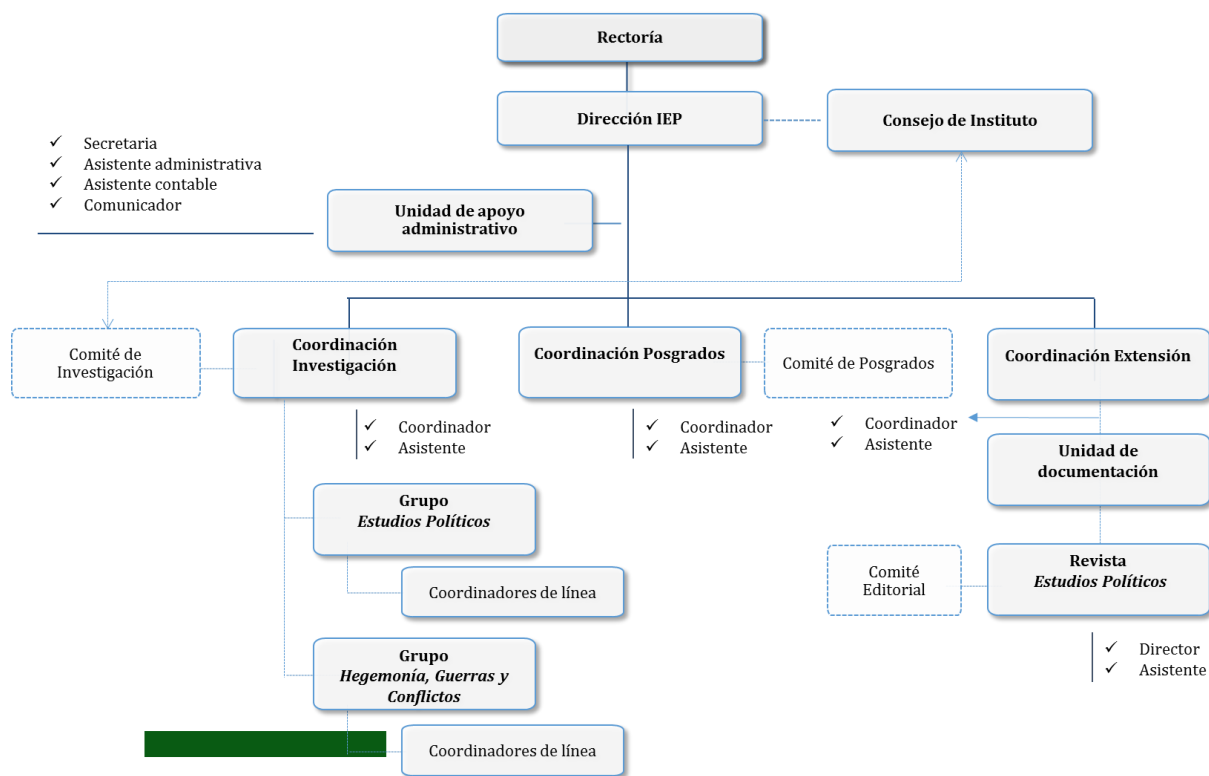
Promueve, orienta y lleva a cabo la investigación, docencia y extensión en el campo de los estudios políticos. El Instituto cuenta con reconocimiento nacional e internacional en el campo disciplinar de la investigación en estudios políticos y, además cuenta con un programa completo de formación que incluye el pregrado, la especialización y la maestría en Ciencia Política. (Universidad de Antioquia, 2016).

Tabla 9. Direccionamiento estratégico IEP

Misión	Somos un espacio académico que promueve, orienta y lleva a cabo la investigación, docencia y extensión en el campo de los estudios políticos. Desde una perspectiva interdisciplinaria, nuestro propósito central es el análisis de las formas peculiares que adopta la dinámica política colombiana.
Visión	Somos un Instituto con reconocimiento nacional e internacional en el campo disciplinar de la investigación en estudios políticos y, además, contamos con un programa completo de formación que incluye el pregrado, la especialización y la maestría en Ciencia Política.

Fuente: (Universidad de Antioquia, 2017).

Figura 1. Estructura del IEP



Fuente: Instituto de Estudios Políticos UdeA

3.3 La Gestión del Instituto de Estudios Políticos¹¹

Para contribuir al desarrollo de la estrategia de la Universidad de Antioquia, el IEP dispone de áreas encaminadas al logro de los objetivos propuestos en los planes de acción, las cuales se constituyen en macro y micro procesos de gestión que combinan la aplicación de conocimiento y experiencia de las personas encargadas de cada uno.

¹¹ Esta información ha sido consultada en los manuales de macro procesos y procedimientos del IEP.

3.3.1 Docencia

La Maestría en Ciencia Política del IEP “se propone la formación de investigadores en el campo de los estudios políticos. Para ello proporciona una fundamentación en teorías políticas clásicas y contemporáneas, problemáticas políticas en Colombia y América Latina y brinda herramientas para la identificación de problemas de investigación sobre temas relevantes como el Estado, la democracia, la ciudadanía, el poder, las instituciones, los partidos políticos, el derecho y las migraciones. Además, ofrece elementos formativos para el desempeño profesional en el campo de la política gubernamental y no gubernamental, en la academia y en el sector privado” (Universidad de Antioquia, 2017).

Un coordinador de maestría, con el apoyo de un asistente, realiza los siguientes procesos:

Tabla 10. Macroprocesos y procedimientos Coordinación de Posgrados

Macroprocesos	Procesos
Gestión del ciclo de vida académica	Registro calificado. Apertura de cohorte y admisión de aspirantes. Apoyo en la gestión y aprobación de los trabajos de investigación. Ceremonia de grados. Acreditación de Alta Calidad.
Gestión académico-administrativa	Matrículas-desarrollo de semestres académicos.

Los profesores del IEP dictan cursos en los dos años de duración de cada cohorte de la maestría, y mediante convenios específicos del IEP, apoyan otros programas académicos de la Universidad. Tal es el caso del pregrado en Ciencia Política de la

Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y el pregrado en Desarrollo Territorial de la Facultad de Ciencias Económicas. Además, sin que se requiera un convenio formal, los profesores dictan clases en otros pregrados de los cuales reciben invitación.

3.3.2 Investigación

En esta área se realiza la gestión académica y administrativa de la investigación. Un profesor del Instituto (comisionado para el desempeño del cargo de Coordinador de Investigación) y un asistente realizan los siguientes procesos:

Tabla 11. Macroprocesos y procedimientos Coordinación de Investigación

Macroprocesos	Procesos
Gestión de la información de producción CTI/Gestión del Conocimiento	Recolección y registro de datos-información CTI. Suministro de información de investigación. Balance e informes anuales de la actividad en investigación.
Gestión de la información de producción CTI/Investigación e Innovación	Apoyo en la formulación y presentación de proyectos de investigación.
Gestión académico-administrativa de la investigación	Gestión de la documentación de la investigación. Apoyo a actividades directas de la Coordinación de Investigación.
Gestión y apropiación social del Conocimiento	Organización y realización anual del Encuentro de investigadores IEP.

Gestión de la información/Gestión del Conocimiento	Gestión de la documentación de la investigación.
--	--

Siguiendo los parámetros del Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación (Colciencias), los grupos de investigación cuentan con un coordinador general y unos coordinadores de líneas temáticas de investigación. Los grupos están integrados por profesores del IEP e investigadores asociados que no tienen vinculación directa con el IEP, pero que participan en proyectos, discusiones temáticas y otras actividades de investigación.

3.3.3 Extensión

Esta función del IEP, es asumida por tres unidades: la Coordinación de Extensión (asumida simultáneamente por la Coordinación de la Maestría), la Revista *Estudios Políticos* y la Unidad de Documentación.

Coordinación de Extensión

Los procesos de extensión se encuentran a cargo de un Coordinador (cuyas funciones son desempeñadas simultáneamente por el Coordinador de la Maestría) y un asistente.

Revista Estudios Políticos

Bajo dirección de un profesor del Instituto y con el apoyo de un asistente editorial, en esta unidad se adelantan los siguientes procesos:

Tabla 12. Macroprocesos y procedimientos Revista *Estudios Políticos*

Macroproceso	Procesos
Investigación, desarrollo e innovación	Gestión editorial. Bases de datos de la revista.

	Gestión de recursos. Informes de gestión. Gestión del conocimiento y archivo.
--	---

Unidad de Documentación

Esta unidad tiene por objeto “servir de apoyo documental a las investigaciones realizadas por el Instituto de Estudios Políticos y apoyar las actividades académicas y de investigación que adelantan los estudiantes de la Maestría en Ciencias Políticas y de la Especialización en Gobierno y Cultura Política; y desarrollar una colección documental especializada en ciencia, filosofía e historia política y otras áreas afines según los desarrollos de las líneas de investigación del Instituto”. Un jefe es el responsable de los siguientes procesos:

Tabla 13. Macroprocesos y procedimientos Unidad de Documentación

Macroprocesos	Procesos
Gestión y administración	Planeación. Gestión Talento Humano.
Selección y evaluación	Colecciones. Compra. Canje. Donación.
Gestión de Información	Catalogación. Proceso Técnico.
Gestión de servicios	Suministro de información. Circulación y préstamo. Formación de usuarios. Servicios complementarios.
Gestión del conocimiento	Gestión de información: Gestión DOC.

	Métodos y estrategias GC.
--	---------------------------

3.3.4 Administración

La dirección del Instituto cuenta con el apoyo de un asistente administrativo, un asistente contable, una comunicadora y una secretaria, quienes llevan a cabo los siguientes procesos:

Asistente administrativo:

Tabla 14. Macroprocesos y procedimientos Asistente administrativo

Macroprocesos	Procesos
Desarrollo institucional	Contratos prestación de servicios personales. Reporte de nómina de auxiliares administrativos. Reporte de nómina de prestación de servicios.
Gestión del financiamiento	Gestión de recursos económicos para investigadores. Facturación de servicios. Gestión de recursos económicos honorarios para invitados nacionales y extranjeros. Gestión de recursos de viáticos para investigadores.

Asistente contable:

Tabla 15. Macroprocesos y procedimientos Asistente contable

Macroproceso	Procesos
Administración de Recursos Financieros	Generación de informes financieros. Gestión financiera de los proyectos. Pago a proveedores.

Comunicadora:

Tabla 16. Macroprocesos y procedimientos Comunicadora

Macroproceso	Procesos
Gestión de relaciones	Definición y planeación de evento. Diseño de piezas gráficas para la identidad del Instituto. Desarrollo de eventos. Recolección y difusión de la información para la web. Evaluación final del evento. Elaboración y entrega del boletín informativo.

Secretaria:

Tabla 17. Macroprocesos y procedimientos Secretaria

Macroprocesos	Procesos
Gestión del Talento Humano	Contratos de cátedra. Convocatorias auxiliares administrativos. Vinculaciones. Gestión de nómina de cátedra. Gestión de nómina de personal administrativo y docente vinculado y ocasional.

Adquisición de bienes	Compras.
Administración de recursos financieros	Gestión de proveedores. Pago a terceros internacionales. Recursos económicos. Gestión de proveedores. Transferencia intrauniversitaria.

La información presentada en las tablas anteriores se constituye en el insumo principal para la comprensión y análisis de los procesos de gestión que se llevan a cabo en el IEP, los cuales orientan el logro de los objetivos estratégicos propuestos y manifiestan la gestión del conocimiento que allí se realiza.

3.4 El direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos

Para determinar la relación entre el direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento en el IEP, fue necesario revisar la estrategia organizacional de la UdeA y su direccionamiento estratégico, considerando que los procesos organizacionales dirigidos a la construcción, transformación, organización, implementación y uso eficaz del conocimiento, requieren la vigilancia y la disponibilidad de las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que condensa el horizonte organizacional deseado con relación a sus recursos y posibilidades de acción.

Según Oluikpe (2012) la estrategia de gestión del conocimiento

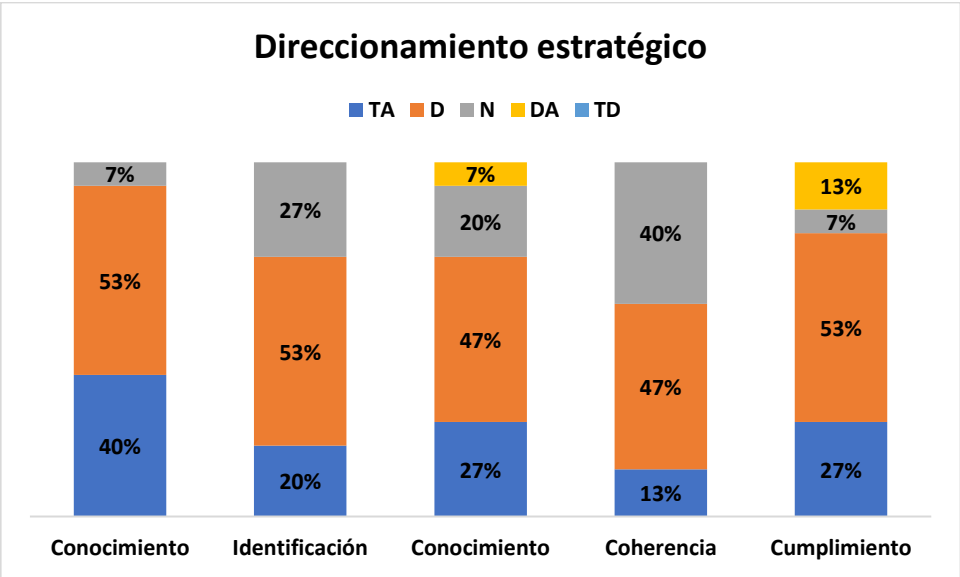
Se enfrenta a los mismos retos de la estrategia de la organización. Uno de los problemas de la planificación estratégica es el despliegue de la visión general, las estrategias y los objetivos estratégicos de las unidades o

departamentos de la organización con el fin de vincular los esfuerzos individuales y los logros de los objetivos de negocio. (pág. 3).

Como perspectiva, la gestión del conocimiento ofrece diferentes métodos para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que el entorno posibilita a la organización.

Para conocer la percepción que tienen los funcionarios del IEP acerca del direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento, se presenta a continuación la interpretación de la información recolectada a través de la entrevista semiestructurada y el cuestionario (encuesta), considerando el uso de los instrumentos de recolección de datos. Para ello se elaboraron gráficos y mapas conceptuales que reúnen los hallazgos. En este sentido, en la siguiente gráfica se puede observar la comprensión del significado del concepto de direccionamiento estratégico que tienen los funcionarios del IEP:

Gráfica 1. Comprensión del direccionamiento estratégico en el IEP



Fuente: elaboración propia a través de Microsoft Excel®

Cada barra del gráfico anterior distribuye la respuesta entre los cuatro criterios: TA si está Totalmente de Acuerdo (Azul oscuro), D si está de Acuerdo (Naranja), N si no tiene respuesta (Gris), DA si está en desacuerdo (Amarillo), y TD si está totalmente en desacuerdo (Azul claro). Así, se identifica que en los cinco casos consultados¹² más del 60% de los participantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el criterio. Esta situación es particularmente significativa en el conocimiento, dado que solo una persona señaló no tener conocimiento de la afirmación, lo cual implica una percepción de alto nivel de conocimiento del direccionamiento estratégico del IEP. Por otro lado, se debe analizar el tema de la coherencia, dado que el 40% de los consultados indicó que no tenía claridad en el tema, lo que permite identificar una debilidad en el proceso.

Los funcionarios conocen y se identifican con los planteamientos del direccionamiento estratégico de la UdeA y del IEP, y reconocen los esfuerzos que realiza la organización para el logro de los objetivos estratégicos y el alcance de sus metas, lo cual exige, generalmente, la utilización de métodos y herramientas para la generación y el uso óptimo del conocimiento que allí surge. Es decir, la gestión que corresponde a cada uno de los integrantes de la organización, adquiere el carácter de responsabilidad en el desarrollo de las acciones relacionadas con su cargo. Obviamente esa gestión es influenciada por las diferentes definiciones que se adopten sobre direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento, las cuales pueden generarse desde el individuo o desde la colectividad, para un uso privado o público y a través de procesos de comunicación y asimilación que necesariamente trascienden al individuo.

En consecuencia, sistemáticamente la *gestión del conocimiento organizacional* se centra en lo que las personas deben entender para fortalecer sus procesos

¹² Conocimiento del direccionamiento estratégico del IEP; Identificación con el direccionamiento estratégico del IEP; Conocimiento del direccionamiento estratégico de la UdeA; Coherencia entre el direccionamiento estratégico del IEP y el de la UdeA; Cumplimiento del direccionamiento estratégico del IEP.

administrativos, esto es, conocer y poner a disposición de la organización lo que saben, comprendiendo que la función de la creación de conocimiento implica, además de su obtención, su ordenación y fácil acceso. Esto puede relacionarse con

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral. (Nonaka & Takeuchi, 1999, pág. 1).

Estas actividades le permiten a la organización actuar con eficacia y proyectarse según el cumplimiento de la misión y la visión contempladas en la estrategia.

En el siguiente mapa se representan las concepciones que tienen los funcionarios del IEP sobre la gestión del conocimiento:

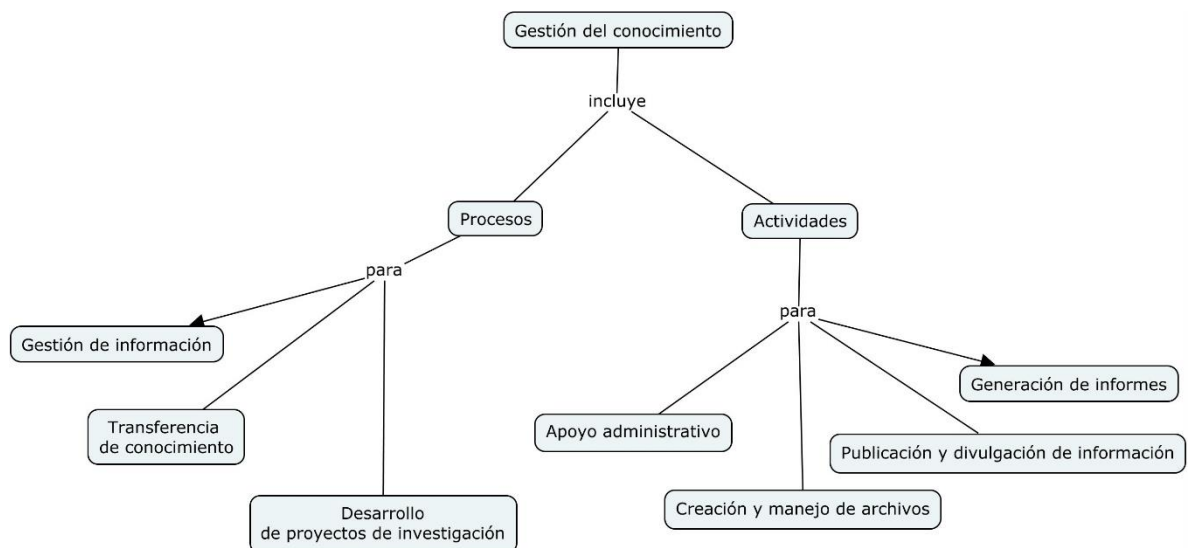


Figura 2. Mapa conceptual de los procesos o actividades relacionados con la gestión del conocimiento en el IEP

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas

El caso de la investigación en el IEP, enmarca la visión de la unidad académica, la existencia de dos grupos de investigación, constituidos por líneas de profundización interdisciplinarias que aportan de manera significativa a la gestión del conocimiento puesto que

Todos los grupos de investigación de excelencia de la Universidad de Antioquia son altamente generadores de conocimientos, realizan prácticas y rutinas propias de gestión del conocimiento, no obstante, éstas no se realizan de manera explícita y consciente -aunque manejan información, datos técnicos, procedimientos y documentos, entre otros-, no se logra formalizar ni estructurar dicho conocimiento; lo que trae como consecuencia bases de datos bibliográficas dispersas y desaprovechadas para nuevas investigaciones, desconocimiento de metodologías de trabajo novedosas, falta de comunidades de práctica y de una mejor capitalización de los conocimientos producidos por ellos mismos. (Gaviria, Mejía, & Henao, 2007, pág. 158).

Como resultado de los procesos de gestión en investigación, se pueden identificar entre otros, el fortalecimiento de la docencia, específicamente en los programas académicos de pregrado y posgrado que apoya el IEP. Además, las actividades de extensión evidencian el despliegue y la práctica de unos avances teóricos y epistemológicos logrados a partir de la aplicación de diversos enfoques y metodologías. La siguiente gráfica ilustra la forma en que los funcionarios del IEP conciben la generación del conocimiento en la dependencia:

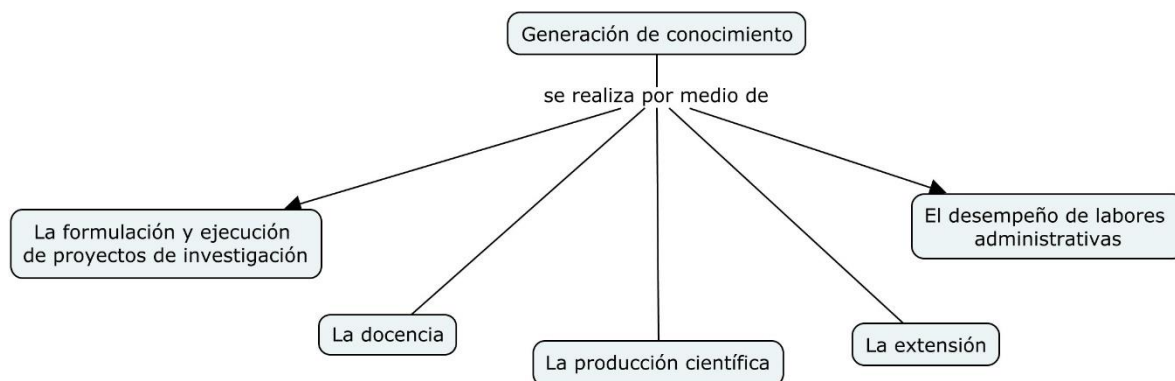


Figura 3. Mapa conceptual de la generación de conocimiento en el IEP

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas

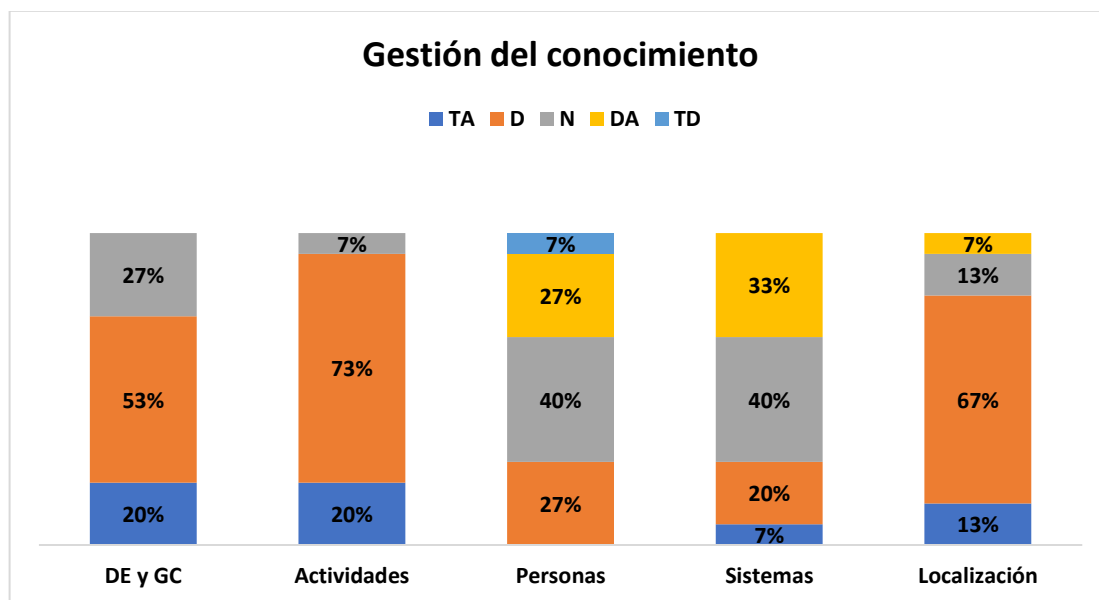
El conocimiento que poseen las personas responsables de los procesos de gestión del IEP adquiere relevancia cuando se instaura en las actividades que desarrollan, por la conexión e interacción que surge entre los individuos al compartir experiencias. Ello ha permitido transformar el trabajo individual en colectivo para aunar esfuerzos y generar los resultados esperados. Al respecto Silvio (1992) considera que

En la gestión del conocimiento en un sistema universitario o científico vemos es la planificación, conducción, monitoreo y evaluación de un conjunto de acciones y decisiones para aplicar soluciones a un conjunto de problemas asociados a la adquisición (aprendizaje), transmisión (enseñanza-comunicación), conservación, recuperación, creación (investigación), aplicación (extensión, transferencia) y difusión de datos, informaciones y conocimientos. (pág. 1).

En cuanto a los patrones que en materia de gestión del conocimiento ha seguido el IEP para lograr las metas propuestas en sus planes de acción y contribuir al logro del plan institucional, no se contempla “la gestión del conocimiento como un simple proceso más en la institución, sino que necesita impulsar íntegramente las ventajas

que proporciona la integración de la gestión del conocimiento en la estrategia organizacional” (Caballero, Rangel, & Osorio, 2011, pág. 117).

Gráfica 2. Patrones para la generación de conocimiento en el IEP



Fuente: elaboración propia a través de Microsoft Excel®

En este gráfico se utilizó un esquema similar al señalado previamente. En 5 de los 7 casos¹³, el 60% o más de los consultados señalan estar de acuerdo con las afirmaciones realizadas. Resalta que hay mayor unanimidad en que las actividades de gestión del conocimiento son adecuadas, en las que solo una persona señaló desconocimiento al respecto. Por otro lado, se encontró que en los criterios de personas y sistemas el 27% manifestó estar de acuerdo, mientras más del 70% no da una opinión o está francamente en desacuerdo con las opiniones. En este sentido, es necesario explorar por qué se da esta opinión en los participantes.

¹³ El direccionamiento estratégico y la gestión del conocimiento en el IEP; Conocimientos, actividades y procesos del IEP; Conocimientos y personas en el IEP; Bases de datos o sistemas de información en el IEP; Localización del Conocimiento en el IEP; Fuentes internas para adquirir el conocimiento en el IEP; Actividades de intercambio de experiencias y conocimiento en el IEP.

Los ejes misionales institucionales de la UdeA: docencia, investigación y extensión; la administración: procesos y procedimientos; los recursos físicos y las herramientas tecnológicas, son patrones de generación y circulación de conocimiento que siguen los funcionarios del IEP, quienes consideran que la gestión del conocimiento ha permitido la captura, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación del conocimiento al interior de la unidad académica y, en esa medida, las experiencias acumuladas han contribuido a la solución de problemas mediante la generación de alternativas. El Instituto se interesa cada vez más en el reconocimiento de la importancia que adquiere el conocimiento de las personas que allí convergen para desarrollar actividades de investigación, docencia, extensión y administración, puesto que, como actividad de gestión, el intercambio de conocimiento depende de las personas que interactúan en la organización. Por tanto, está estrechamente relacionado con la cultura organizacional.

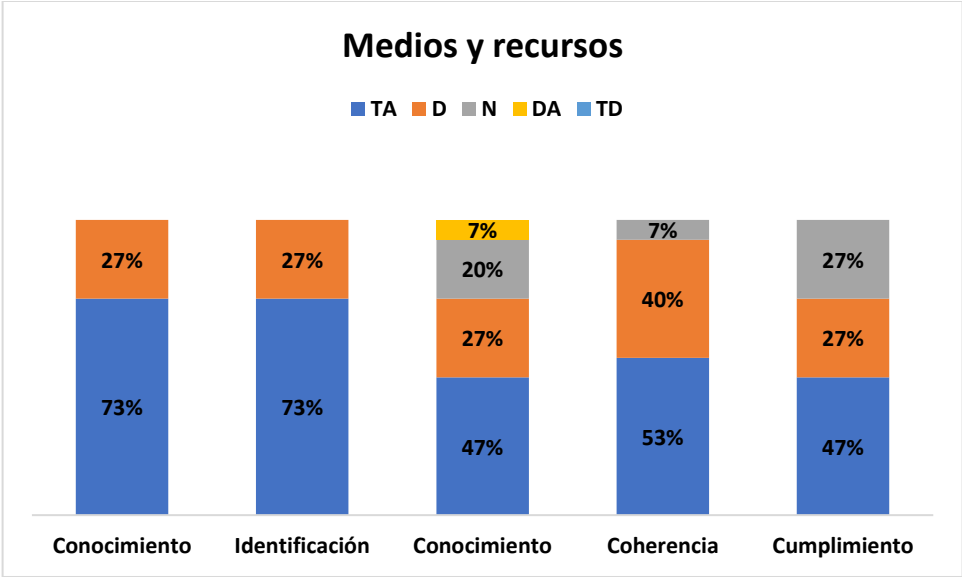
La identificación del conocimiento que se genera en el IEP ha sido el primer paso para su transferencia y apropiación colectiva. Estas acciones requieren que dicha gestión sea amplia y que abarque todo el conocimiento disponible en el Instituto, convirtiéndose en un mecanismo práctico que integra lo condensado en el direccionamiento estratégico y las actividades requeridas en los procesos administrativos para alcanzar las metas proyectadas.

La *transferencia de conocimiento*, entendida como el “paso del conocimiento de personas a personas o de personas a formatos, incluyendo aquellos que deben ser protegidos” Henao (2016), genera externalidades de apropiación y aprendizaje. Es una de las etapas del proceso de conocimiento (Davenport & Prusak, 1998), es interactiva, interna y externa a la organización, combina distintas capacidades y recursos organizacionales. Esta transferencia no puede ser analizada fuera del contexto organizativo específico en el que tiene lugar y para realizarla de manera eficiente es necesario establecer una relación fluida entre los miembros de la organización y los mecanismos que se establezcan para ello, los cuales tendrán

que ser más frecuentes cuanto más complejo pueda resultar el conocimiento a transferir.

Dicha transferencia debe estar soportada en mecanismos estructurados para este proceso, en tanto involucra una ruta compuesta por datos, información y, finalmente, conocimiento, concebido en una estructura organizacional que ha definido una estrategia que proyecta el futuro de la organización. Su sostenimiento en el tiempo depende del establecimiento y la evaluación de planes de acción contruidos para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos: “una función clave de la estrategia es la de conferir coherencia a los actos de la organización. Un concepto claro y explícito de la estrategia favorecerá un clima de coordinación tácita que resulta ser más eficiente que la mayor parte de los mecanismos administrativos” (Rumelt, 1997, pág. 82).

Gráfica 3. Medios y recursos para la gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia a través de Microsoft Excel®

A partir del gráfico 3 se identifica que, en general, los funcionarios del IEP cuentan y conocen los recursos para desarrollar sus funciones (Internet, materiales

electrónicos, manuales, bases de datos y cursos). Así, el único caso en que un integrante manifiesta estar en desacuerdo es en el de los manuales. En el resto de los casos, todos manifiestan estar al menos de acuerdo con la afirmación, o no conocer del caso. Estos recursos se actualizan según necesidades o utilidades de los funcionarios del IEP, aunque no hay un sistema que los integre, por tanto, en ocasiones, la información allí contenida o procesada resulta dispersa.

3.5 Visión integral del direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia

En la siguiente figura se sugiere la integración de tres subgrupos de patrones constituidos de la siguiente manera: el direccionamiento estratégico del IEP: misión, visión y objetivos; los ejes misionales de la UdeA: Investigación, Docencia y Extensión; y la administración que contiene los procesos y procedimientos y los recursos; la cultura es considerada un eje transversal y el entorno es considerado un emisor de políticas y necesidades y un receptor de servicios:

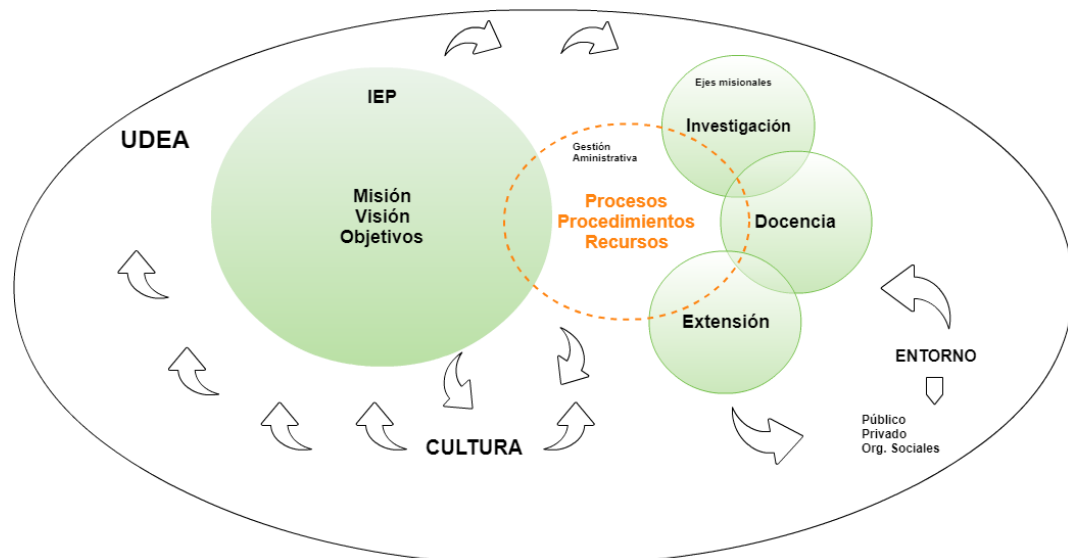


Figura 4. Propuesta de direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia

Fuente: elaboración propia

Cada subgrupo de patrones organizacionales representados en la figura anterior, actúa de manera holística e integradora, considerando la acción e interacción sus componentes y de los demás subgrupos. El subgrupo conector es el de administración (líneas de relaciones, conexión y coordinación), puesto que los procesos y procedimientos son formulados y ejecutados por los funcionarios (profesores y personal administrativo) que haciendo uso de los recursos gestionan el conocimiento en el IEP para el logro de los objetivos estratégicos del direccionamiento y, de ese modo, hacer sostenible la cultura organizacional.

Después de analizar el direccionamiento estratégico del IEP, se consideró la necesidad de articular elementos de la gestión del conocimiento a la misión y la visión y, además, formular los objetivos estratégicos. Los cambios se muestran a continuación:

Tabla 18. Propuesta de direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del IEP

Misión	Somos un espacio académico que promueve, orienta y lleva a cabo la investigación, la docencia y la extensión en el campo de los estudios políticos, para la generación y el intercambio de conocimiento que pueda ser apropiado socialmente.
Visión	Ser un Instituto con reconocimiento nacional e internacional en el campo disciplinar de la investigación, la docencia y la extensión en estudios políticos, a partir de la generación e intercambio de conocimiento para el fortalecimiento del programa de formación en pregrado y posgrado.
Objetivos estratégicos	- Diseñar una estrategia que articule de manera cíclica los procesos, los procedimientos, los objetivos, las metas y los responsables de cada actividad de la gestión académico-administrativa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el conocimiento generado en los procesos de investigación, docencia y extensión como un activo, para transformarlo y agregar valor a los procesos y operaciones organizacionales. - Aprovechar el conocimiento estratégico para acelerar el crecimiento y la innovación organizacional. - Usar el conocimiento generado para crear ventaja competitiva, considerando las competencias, los mecanismos de retención, la cultura, el entorno, las redes externas y las prácticas de gestión del conocimiento existentes. - Crear repositorios para conservar y mejorar el estado de los activos de conocimiento. - Actualizar los canales de circulación del conocimiento generado, para optimizar los procesos de intercambio, transferencia y apropiación social.
--	---

Fuente: elaboración propia

El direccionamiento propuesto integra los recursos más significativos del IEP, que como unidad académica debe estar encaminada al aseguramiento de la generación y accesibilidad del conocimiento en condiciones cada vez mejores y conducir a una apropiación del conocimiento por parte de las personas involucradas en los procesos administrativos y la generación de productos (Nonaka & Takeuchi, 1999). En este sentido, el direccionamiento estratégico plantea la alineación con una estrategia de gestión del conocimiento que fortalezca los procesos, genere más recursos y encamine al IEP hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Este direccionamiento permitirá que los procesos de transformación, distribución y aplicación del conocimiento coincidan con la necesidad manifestada por los funcionarios del IEP de organizar y transferir conocimientos de expertos a otras personas de la unidad académica. Según Wiig (2007), esta acción de

reconfiguración conlleva la implementación y explotación del conocimiento en un sentido amplio de cooperación para el establecimiento de capacidades y prácticas eficaces.

La interacción de los elementos inscritos en esta propuesta de direccionamiento podría coincidir con la obtención de resultados coordinados que retroalimentan los procesos administrativos y que exigen una adecuada y permanente disposición y uso del conocimiento, que implica, además, la comprensión de los objetivos y metas estratégicas, los cuales deben ser comunicados adecuadamente entre todos los funcionarios de la dependencia.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los objetivos planteados en este proyecto, a continuación se presentan las conclusiones:

El primer objetivo específico pretendió *analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento*. Este análisis permitió afirmar que un direccionamiento estratégico de gestión del conocimiento permite el fortalecimiento de la gestión y encamina a la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos, puesto que centraliza una serie de metodologías sistemáticas para el uso cotidiano del conocimiento y el intercambio de buenas prácticas, para que la organización los incluya en sus procesos administrativos y en consecuencia de la misión y visión definidas, así como de las propuestas como medios para alcanzar resultados. Este direccionamiento involucra una variedad de funciones y actividades con relación a los procesos, procedimientos y productos, y ejerce acción sobre el entorno organizacional.

El segundo objetivo específico buscó *identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia*. Al respecto se evidenció que la generación del conocimiento sigue la ruta de los ejes misionales institucionales que contemplan la docencia, la investigación y la extensión, los cuales se apoyan en la administración, que involucra una serie de procesos y procedimientos que incluyen el uso de los recursos físicos y las herramientas tecnológicas de que dispone el IEP.

La estructura organizacional del IEP apoya los procesos y procedimientos que dinamizan el entorno laboral, y que establecen ambientes que, además de ser operativos, permiten estabilidad a las personas responsables de la gestión de cada proceso. Como elemento fundamental de los procesos organizativos, el conocimiento es reconocido por los funcionarios como un elemento transversal a

todas las actividades del IEP. En esta medida, la responsabilidad que recae sobre la acción y realización de actividades, implica el establecimiento de práctica y sistematización a partir de la apropiación y demostración constante de lo que se sabe.

El logro de los objetivos específicos condujo al cumplimiento del objetivo general, el cual consistió en *determinar un direccionamiento estratégico que contenga los elementos necesarios para la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.*

El direccionamiento estratégico para la gestión del conocimiento del IEP propone la articulación de los componentes de ambos elementos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos, tal como se propone en la tabla 18. Esto debe ser impulsado por el aprovechamiento que se haga del conocimiento que posee la organización, y puede ser utilizado con eficiencia y eficacia hacia el posicionamiento de la estrategia y la incorporación sostenida de nuevas y mejores prácticas organizacionales.

La comunicación explícita del direccionamiento estratégico entre los funcionarios del IEP amplía la capacidad de identificación y comprensión de los recursos que se tienen, fortalece los flujos de conocimiento y permite la realización óptima de procesos y procedimientos.

Las proyecciones y expectativas de la organización se materializan en la medida en que se mejora la capacidad laboral a partir de la creación y disposición del conocimiento. Esta es una estrategia que además de mejorar la práctica cotidiana de lo que se hace, aporta diferentes formas de hacer las cosas y consolida maneras particulares en las que la organización funciona, acumula y despliega su conocimiento y adquiere mayor capacidad.

RECOMENDACIONES

Los funcionarios del IEP deben apropiarse los elementos del direccionamiento estratégico y considerar esta acción como punto de partida para vincular la gestión del conocimiento como estrategia que no solo fortalece el aprendizaje organizacional, sino que reconoce el conocimiento como un activo que apalanca el logro de los objetivos estratégicos y permite la instauración de una cultura de intercambio de conocimiento para la existencia de buenas prácticas que contribuyan al mejoramiento del su entorno productivo.

En el IEP se deben integrar los recursos (humanos y materiales) más significativos para asegurar la generación y accesibilidad del conocimiento en condiciones cada vez mejores, y conducir a una apropiación del conocimiento por parte de las personas involucradas en los procesos administrativos y la generación de productos.

Finalmente, también es necesario direccionar el aprendizaje y la comunicación organizacional de manera que integre el aprendizaje de las personas y grupos en el IEP y en la UdeA, como muestra de la apropiación de los procesos de gestión que surgen a partir de la aplicación de un nuevo direccionamiento estratégico.

Referencias

- Abravanel, H., Firsirotu, M., Allaire, Y., Simard, J., Poupart, R., & Hobbs, B. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- Alavi, M., & Leidner, D. (1998). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of AIS*, 1, 1-35.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento. En S. Barnes, *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica* (pág. 320). España: Thomson-Paraninfo.
- Amrit, T. (2002). *Knowledge Management Toolkit, The: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Andrews, K. R. (1997). El concepto de la estrategia corporativa. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos. Contextos y Casos* (págs. 72-80). México: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.)*. México: Pearson.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge management Elias M. Awad, Hassan Ghaziri*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Beckman, T. (1997). A methodology for knowledge management. *Artificial intelligence and soft computing* (págs. 29-32). Banff, Canada: International Association of Science and Technology for Development (IASTED).
- Beckman, T. (1997). A Methodology for Knowledge Management. *Proceedings of the IASTED International Conference on Artificial Intelligence and Soft Computing, (ASC '97)*. Canadá: M.H. Hamza .
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.

- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista española de financiación y contabilidad*, 100, 195-217.
- Caballero, H. J., Rangel, F. A., & Osorio, I. G. (2011). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. *Dimensión empresarial*, 116-125.
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 6-12.
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 85-106.
- CEN. (2004). Enablers for KM. *Management Centre: rue de Stassart*, 36 (págs. 1-33). Bruselas: European Committee for Standardization.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Charles W. L., & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. (1996). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1972). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Suramericana.
- Erden, Z., Krogh, G. v., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 4–18.
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimensión empresarial*, 9 (1), 80-87.
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gaviria, M., Mejía, A., & Henao, D. (2007). Gestión del conocimiento en los grupos de investigación de excelencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 137-163.

- Giraldo Marín, L. M., & Atehortua Correa, L. F. (2010). Comunidades de práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión. *Revista Ingenierías (Medellín)*, 9(16), 141-150.
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de educación*. 29, 85-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284127>
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, & T. (1999). What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* 77(2), 106-116.
- Henao, M. (2016). Diapositivas Curso: Procesos del Conocimiento Organizacional. *Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento*. Medellín: Universidad Eafit.
- Hibbard, J. (1997). Knowledge Management: Knowing what we know. *Harvard Business Review* , 153-180.
- Krogh, G. v., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- López, E. S., & Pérez, Á. A. (3 de 2013). Obtenido de <https://www.uoc.edu/dt/20133/20133.pdf>
- López, F. (2007). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Ecos de Economía*, 135-151.
- Lorda, P. S., & Concheiro, L. (1993). El consentimiento informado. *Teoría y Práctica*, 659-663.
- Marchione, J. (1996). El proceso Estratégico. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas* , 38-53.
- Martínez Herrera E, L. R. (2015). Lecciones aprendidas de gestión del conocimiento. *Gerencia y Políticas de Salud* 14(29), 97-113.
- Martínez, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos*, 5(1), 91-102.
- Martínez, J. (2011). Métodos de la investigación cualitativa. *Silogismo*, 1-43. Obtenido de <http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas : macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.

- Mintzberg, H. (1997). Estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (págs. 159-183). México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1997). Las cinco P de la estrategia. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Boyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (págs. 15-22). México: Prentice Hall.
- Montoya, I. A., & Montoya, L. A. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*, 21, 81-104.
- Morin, E. (1977). *El método I. La naturaleza de la naturaleza* (2001). Madrid: Cátedra.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). Recognition and Measurement of Intellectual Resources: The Accounting-Related Challenges of Intellectual Capital. *CEUR Workshop Proceedings*, (34), 1-17. Obtenido de <http://ceur-ws.org/Vol-34/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. ¿Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación?* México D.F.: Oxford Press.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). Management Focus. The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. *European Management Journal* Vol. 16(6), 673-684.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A Paradigm shift in business management. *Technology In Society*, 18(2), 203-218.
- Noreña, A. L., Alcaraz Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 263-274.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862-878.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-90.

- Quinn, J. B. (1997). Estrategias para el cambio. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (págs. 7-14). México: Prentice Hall.
- Quinn, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Rivas, L. M. (2016). El Campo de la Estrategia: ¿Cómo dialoga con la administración de las organizaciones? *Memorias Congreso internacional de administración y gestion de las organizaciones: nuevas contribuciones del discurso y la práctica* (pág. 29). Tunja: En proceso.
- Rodrigues Bresque , M. L., Hoffmann Moreira , C., Mackedanz Flores, P. R., & Hoffmann Moreira , V. (02 de Septiembre de 2016). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Cómo investigar cualitativamente. Entrevista y Cuestionario: <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/bmfm.htm>
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (30 de Agosto de 2016). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Rodríguez, I. A., & Dante, G. P. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 39(1), 1930.
- Rojas, C. L. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*, 177-191.
- Rumelt, R. (1997). La evaluación de las estrategias de negocios. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Boyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (págs. 80-87). México: Prentice Hall.
- Sampieri, .. C., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación. 6. Edición*. México: McGraw Hill Education.
- Sanabria, M. (2006). Hacia un dis-curso de la gestión del conocimiento en el contexto organizacional. *INNOVAR* 16(28), 111-128.
- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión - teoría y metodología*. Santafé de Bogotá: 3R.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica. Teoría-Metodología-Mapasestratégicos-Índices de gestión_Alineamiento-Ejecución estratégica*. Bogotá D.C.: 3R.
- Silvio, J. (1992). Redes académicas y gestión del conocimiento en América Latina: en busca de la calidad. *Educación superior y sociedad*, 1-16.

- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge. system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 11-25.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.
- Universidad de Antioquia. (27 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://goo.gl/vCJvW9>
- Universidad de Antioquia. (27 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://goo.gl/vCJvW9>
- Universidad de Antioquia. (27 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://goo.gl/rSoFLM>
- Universidad de Antioquia. (11 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://goo.gl/XQaUgJ>
- Universidad de Antioquia. (11 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://goo.gl/GHpqbw>
- Villarreal, A. N. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 101-111.
- Waterman, R. H., Peters, T., & Phillips, J. R. (1997). El esquema de las siete ESES. En H. Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos. Contextos y Casos* (págs. 152-158). México: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Introducción a la administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson. Prentice Hall.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management Where Did It Come From and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-21.
- Wiig, K. M. (2004). *People-focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wiig, K. M. (2007). Effective societal knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 141-156.

Yang, C.-W., Fang, S.-C., & Linc, J. L. (2010). Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework. *International Journal of Information Management*, 30, 231–238.

Anexos

Anexo 1

**Universidad Eafit
Escuela de Administración
Departamento de Organización y Gerencia
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Consentimiento Informado**

Estimado/a participante,

El proyecto *Direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia* realizado por Luz Jessely Ferrer Salcedo, estudiante de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad Eafit, tiene como objetivo principal analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento, e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento, y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia. Se realizarán actividades de observación, entrevistas y aplicación de cuestionarios que permitan generar información.

Usted ha sido invitado a esta investigación para ser entrevistado, su participación es dialogar sobre los temas abordados en el objetivo general.

Se garantiza que la información que suministre será de carácter confidencial y anónimo, esta es una investigación con fines estrictamente académicos.

Gracias.

Acepto participar SI ___ NO ___

Firma

Anexo 2

Universidad Eafit
Escuela de Administración
Departamento de Organización y Gerencia
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Diario de Campo

Técnica: observación

Población: Instituto de Estudios Políticos

Tiempo estimado: 1 hora y 30 min

Objetivo: Obtener información que permita analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento, e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento, y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia

DIARIO DE CAMPO				
No:	Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora finalización:
Participantes:		Actividad:		
Descripción				Palabras Clave
Comentarios				

Anexo 3

Universidad Eafit
Escuela de Administración
Departamento de Organización y Gerencia
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Obtener información para analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento, e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento, y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

Dirigido a: Profesores, investigadores y personal administrativo del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

Elaborado por: Luz Jessely Ferrer Salcedo

Esta entrevista se realiza con fines académicos y es estrictamente confidencial.

Guía de preguntas

1. ¿Usted entiende el significado del concepto "direccionamiento estratégico"?
2. ¿Conoce el direccionamiento estratégico del Instituto de Estudios Políticos (la misión, la visión y los valores)?
3. ¿Usted entiende el significado del concepto "gestión del conocimiento"?
4. ¿Tiene a su cargo procesos o actividades relacionados con la gestión del conocimiento? ¿Cuáles?
5. ¿La gestión del conocimiento en el proceso administrativo que usted dirige o participa le ha permitido mejorar sus procesos?
6. ¿Cómo considera usted que el Instituto de Estudios Políticos genera conocimiento?
7. ¿Quién debería estar a cargo de la gestión del conocimiento en el IEP?

8. ¿Cuáles son los principales facilitadores (recursos humanos y materiales) que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo los procesos de gestión del conocimiento?
9. ¿Cuáles son las principales limitantes que encuentra en su área de trabajo para llevar a cabo procesos de gestión del conocimiento?

Anexo 4

Universidad Eafit
Escuela de Administración
Departamento de Organización y Gerencia
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Cuestionario

Objetivo: Obtener información para analizar el direccionamiento estratégico en relación con la gestión del conocimiento, e identificar los patrones de generación y circulación de conocimiento, y su gestión en el Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

Dirigido a: Profesores, investigadores y personal administrativo del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia.

Elaborado por: Luz Jessely Ferrer Salcedo

Este cuestionario se realiza con fines académicos y la información recolectada a partir de él es estrictamente confidencial.

Lea atentamente cada pregunta y responda con sinceridad. Marque con X o escriba la(s) respuesta(s) según el caso.

En relación con las siguientes afirmaciones, usted está:

Totalmente de acuerdo (T.A.)

De acuerdo (D)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)

Desacuerdo (D.A.)

Totalmente en desacuerdo (T.D.)

1. Direccionamiento estratégico

	T.A.	D	N	D.A	T.D.
Usted conoce el direccionamiento estratégico del Instituto de Estudios Políticos: misión, visión y objetivos					
Usted se identifica con el direccionamiento estratégico del IEP					
Usted conoce el direccionamiento estratégico de la UdeA					
El direccionamiento estratégico del IEP es coherente con el direccionamiento estratégico de la UdeA					
Usted sabe dónde y cómo se evidencia el cumplimiento del direccionamiento estratégico del IEP					

2. Gestión del conocimiento

	T.A.	D	N	D.A	T.D.
El direccionamiento estratégico del IEP contempla la gestión del conocimiento					
Usted sabe qué conocimientos se necesitan en el IEP para realizar actividades y procesos					
Cada persona en el IEP sabe qué conocimientos poseen los demás funcionarios de la dependencia					
En el IEP todas las personas saben cómo localizar el conocimiento que está disponible					
El IEP cuenta con bases de datos o sistemas de información que ayuden a encontrar el conocimiento requerida					

En el IEP hay fuentes internas disponibles (manuales, material impreso, murales, reuniones), para adquirir el conocimiento generado					
En el IEP se realizan actividades de intercambio de experiencias y conocimiento					

3. Medios y recursos

¿Cuáles de los siguientes medios internos utiliza para fortalecer su conocimiento?					
a) Usted usa Internet					
b) Usted usa materiales electrónicos					
c) Usted usa manuales					
d) Usted usa bases de datos					
e) Usted realiza cursos o capacitaciones					